

**Pécsi Tudományegyetem
Bölcsészettudományi Kar
Nyelvtudományi Doktori Iskola
Alkalmazott Nyelvészeti Program**

Az üzleti tárgyalások disztributív verbális taktikái

Angol nyelvű értékesítési tárgyalások empirikus kutatása
interdiszciplináris megközelítésben

Ph.D. értekezés

Dévényi Márta

Témavezető: Dr. habil. Borgulya Istvánné
egyetemi docens

**Pécs
2009**

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	3
1.1. A KUTATÁS TÁRGYA ÉS FŐ CÉLJAI	3
1.2. AZ ANGOL NYELVŰ ÜZLETI TÁRGYALÁSOK KIVÁLASZTÁSÁNAK INDOKLÁSA	3
1.3. KUTATÁSI MÓDSZEREK	4
1.4. A RELEVÁNS SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE	6
1.4.1. Tárgyaláskutatás.....	6
1.4.2. Interdiszciplináris vizsgálati lehetőségek.....	11
1.5. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI	13
1.6. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE	14
2. A DISZTRIBUTÍV VERBÁLIS TAKTIKÁK SZEREPÉNEK VIZSGÁLATA INTERDISZCIPLINÁRIS SZEMPONTOK SZERINT.....	17
2.1. A TÁRGYALÁS, A VERBÁLIS TAKTIKÁK KONTEXTUSA.....	17
2.1.1. Az üzleti tárgyalás jellemzői és típusai	19
2.1.2. Az értékesítési tárgyalás.....	20
2.2. A TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK.....	21
2.2.1. A disztributív és integratív stratégiák	21
2.2.2. Integratív stratégiafajták.....	25
2.3. A VERBÁLIS TÁRGYALÁSI TAKTIKÁK	27
2.3.1. A leggyakoribb disztributív verbális tárgyalási taktikák.....	28
2.3.1.1. A kemény alku taktikái.....	29
2.3.1.2. A nyílt fenyegetés és a burkolt fenyegetés taktikái.....	36
2.3.1.3. A korlátozott felhatalmazás taktikái.....	38
2.3.1.4. Az érzelmi hatáskeltés taktikái	39
2.3.1.5. Az argumentációs taktikák	40
2.3.2. A disztributív és az integratív tárgyalások taktikái	43
2.3.2.1. A disztributív tárgyalások verbális taktikái	44
2.3.2.2. Az integratív tárgyalások verbális taktikái	47
2.3.2.3. Az információcsere disztributív és integratív taktikái	48
2.4. PRAGMATIKAI VIZSGÁLATI SZEMPONTOK: A VERBÁLIS TAKTIKÁK MINT BESZÉDAKTUSOK ÉTÉKELÉSE	50
2.4.1. Az üzleti tárgyalás mint beszédműfaj pragmatikai, grice-i szempontú vizsgálata	50
2.4.2. A tárgyalási taktikák vizsgálati lehetősége a grice-i társalgási maximák és a társalgási implikatívák szempontjainak megfelelően	52
2.4.3. A Mennyiség kategóriájának maximáit megsértő tárgyalási taktikák.....	55
2.4.4. A Minőség kategóriájának maximáit megsértő tárgyalási taktikák	56
2.4.5. A Relevancia kategóriájának maximáit megsértő tárgyalási taktikák	60
2.4.6. A Modor kategóriájának maximáit megsértő tárgyalási taktikák	61
2.4.7. A társalgási maximák megsértése nélkül működő tárgyalási taktikák	62
2.5. A DISZTRIBUTÍV VERBÁLIS TÁRGYALÁSI TAKTIKÁK VIZSGÁLATA ARGUMENTÁCIÓELMÉLETI SZEMPONTOK SZERINT	63
2.5.1. A meggyőző érvelés szerepe az üzleti tárgyalásokon.....	64
2.5.2. A taktikák vizsgálata Eemeren és Grootendorst pragma-dialektikai elméletének szempontjai szerint.....	66
2.6. A DISZTRIBUTÍV VERBÁLIS TÁRGYALÁSI TAKTIKÁK VIZSGÁLATA ETIKAI SZEMPONTOK SZERINT.....	74
2.6.1. A disztributív és az integratív alku.....	74
2.6.2. Az etikai szempontból kétséges taktikák.....	76
2.6.3. A tárgyalások morális pragmatizmusa.....	78
2.7. A DISZTRIBUTÍV VERBÁLIS TÁRGYALÁSI TAKTIKÁK VIZSGÁLATA SZOCIOLINGVISZTIKAI - SZOCIÁLPSZICHOLÓGIAI SZEMPONTOK SZERINT	79
2.7.1. A befolyásolás két fajtája: a meggyőzés és a manipuláció	79
2.7.2. A taktikák mint homlokzatfenyegető vagy oltalmazó beszédaktusok.....	82
2.8. A DISZTRIBUTÍV VERBÁLIS TÁRGYALÁSI TAKTIKÁK VIZSGÁLATA AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ SZEMPONTJAI SZERINT.....	87
2.8.1. Kultúra, üzleti kultúra és interkulturális kommunikáció.....	87
2.8.2. A nemzetközi üzleti tárgyalások és taktikák	88

2.8.3. A taktikák ütközésének feloldása.....	90
3. AZ ÜZLETI TÁRGYALÁSOK TAKTIKÁINAK EMPIRIKUS KUTATÁSA	94
3.1. ÉRTÉKESÍTÉSI TÁRGYALÁSI SZIMULÁCIÓK TAKTIKÁINAK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA	94
3.1.1. A kutatás alanyai.....	94
3.1.2. A kutatás előzményei.....	95
3.1.3 A kutatás folyamata.....	95
3.1.4. A kutatás értékelése.....	96
3.1.4.1. Az 1. üzleti tárgyalási szimuláció (Értékesítés) taktikahasználatának értékelése	97
3.1.4.2. A 2. üzleti tárgyalási szimuláció (Értékesítés nemzetközi tárgyaláson) taktikahasználatának értékelése.....	100
3.1.4.3. A 3. üzleti tárgyalási szimuláció (Reklamáció) taktikahasználatának értékelése.....	102
3.1.4.4. A 4. üzleti tárgyalási szimuláció (Garancia) taktikahasználatának értékelése	106
3.2. ANGOL NYELVEN TÁRGYALÓ MAGYAR ÜZLETEMBEREK TAKTIKAHASZNÁLATÁNAK VIZSGÁLATA FELMÉRŐ KÉRDŐÍVEK ÉRTÉKELŐ ELEMZÉSE ALAPJÁN	109
3.2.1. A stratégia és taktikák kiválasztásának szempontjai.....	109
3.2.2. Az érvelés szerepe a tárgyalásokon.....	110
3.2.3. Taktikák alkalmazása és elhárítása	111
3.2.4. Felkészülés a tárgyalásra.....	113
3.2.5. Tárgyalási kompetencia: képzés, készségfejlesztés	114
4. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK	115
4.1. AZ ELMÉLETI ALAPÚ KUTATÁS EREDMÉNYEI	115
4.2. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	116
4.3. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEINEK KRITIKAI ÉRTÉKELÉSE	125
4.4. KÖVETKEZTETÉSEK A TÁRGYALÁSTECHNIKA OKTATÁSÁRA VONATKOZÓAN	126
4.5. TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK	127
AZ ÉRTEKEZÉS ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÁSA	129
BIBLIOGRÁFIA	142
FÜGGELÉK	148

1. Bevezetés

Értekezésem bevezető része megjelöli kutatásom tárgyát és fő céljait, s leírja kutatási módszereimet. Beszámolok a kutatásom elméleti kiindulópontját jelentő szakirodalomról, és kutatási hipotéziseimről. Végül ismertetem értekezésem felépítését.

1.1. A kutatás tárgya és fő céljai

A kutatás tárgya az üzleti tárgyalásokon alkalmazott verbális tárgyalási taktikák mint kommunikációs eszközök elméleti alapú vizsgálata, valamint angol nyelvű értékesítési tárgyalások és tárgyalási szimulációk taktikahasználatának empirikus vizsgálata. A hagyományos, konfrontációt vállaló, a saját nyereségért versenyző tárgyalási stratégiát és taktikákat amerikai tárgyaláskutatók nevezték el 'disztributív' a huszadik század második felében. Megkülönböztetésül tették ezt, mert ők maguk ajánlasként leírtak integratív stratégiákat és taktikákat, amelyek a tárgyaló felek közötti együttműködést tűzték ki célul. Értekezésemben a hagyományosan alkalmazott, disztributív verbális taktikák üzleti tárgyalásokon betöltött szerepét vizsgálom interdiszciplináris szempontok szerint.¹

A kutatás célja annak feltárása, hogy milyen tényezők hatására döntenek a tárgyalók a taktikák használatáról a tárgyalást megelőzően és a tárgyalás folyamán. További célom annak bizonyítása, hogy az üzleti tárgyalások disztributív verbális taktikáinak tudatos alkalmazása tárgyalási szimulációkban gyakorolva megalapozható. Természetesen, az így elsajátított készség csupán első lépés a magas szintű tárgyalási készség elsajátításához, amelynek alapja a széleskörű gyakorlati tapasztalat. Kutatásom az üzleti tárgyalásokon alkalmazott verbális tárgyalási taktikák oktatásának módszertani kutatásához járul hozzá.

1.2. Az angol nyelvű üzleti tárgyalások kiválasztásának indoklása

A nemzetközi üzleti élet szóbeli kommunikációs helyzetei közül a tárgyalás, mint műfaj meghatározó szerepű mind az üzletkötés, mind a szervezetek belső és külső

¹ A továbbiakban a 'taktika' terminust is alkalmazom 'disztributív verbális taktika' jelentéssel. A 'disztributív' illetve a 'verbális' jelzőt azonban továbbra is használom megkülönböztető vagy kiemelő szándékkal.

kommunikációjában. Az angol nyelvű üzleti kommunikáció, s így az angol nyelvű üzleti tárgyalások is meghatározó szerepűvé váltak a huszonegyedik század globális gazdaságában. Az angol az üzleti élet nemzetközi lingua francája, a multikulturális munkahelyek és a nemzetközi üzleti kommunikáció nyelve. Az európai vállalatok első nyelve az angol (ld. Crystal, 1997), s mint lingua francát széles körben használják üzleti tárgyalásaikon az európai országok nem angol anyanyelvű üzletemberei is (ld. Van Hest & Oud-de Glas 1991, Hagen 1993; Louhiala-Salminen 1996; Nickerson 1999; Vandermeeren 1999).²

Az angol nyelvű üzleti tárgyalási szimulációk stratégiáinak és verbális taktikáinak kutatására egyetemi oktatói gyakorlatom adott lehetőséget. 1996 óta tanítok interkulturális üzleti kommunikációt és tárgyalási ismereteket angol nyelven a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. Kurzusaimon a hallgatók kétszereplős angol nyelvű üzleti tárgyalási szimulációkban próbálják kialakítani egyéni stratégiai és taktikai megoldásaikat, amelyek kulcsfontosságúak a tárgyalási készség megalapozásában. A tárgyalási stratégiák és verbális taktikák kultúránként és üzleti kultúránként feltételezhető eltéréseit is tanulmányozzák.

1.3. Kutatási módszerek

Első lépésként elméleti alapú kutatást végeztem. Az üzleti tárgyalások disztributív verbális taktikáit vizsgáltam interdiszciplináris szempontok szerint, a tárgyaláskutatás, a pragmatika (Grice, 1975/2001), az argumentáció elmélet (Van Eemeren and Grootendorst, 1992), a szociolingvisztika és pszicholingvisztika (Goffman, 1967/2008; Brown és Levinson, 1978/2008) kutatási eredményeit felhasználva. Ez a kutatás megalapozta a taktikák empirikus vizsgálatát, mert következtetései megközelítési pontokat adtak kutatásom eredményeinek értelmezéséhez.

A részben deduktív, részben induktív empirikus kutatásom szempontjai is interdiszciplinárisak. A kutatás két részből áll. Egyrészt a disztributív verbális taktikák angol nyelvű értékesítési tárgyalási szimulációkban történő alkalmazását értékeli, másrészt komparatív, azaz összevető kutatásként üzletemberek taktikahasználatát vizsgálja.

A taktikák használatának empirikus vizsgálatára értékesítési tárgyalás szimulációkat választottam, mert ez a tárgyalástípus üzleti szempontból fontos, és előfordulását tekintve a

² Idézi: Planken (2002)

leggyakoribb üzleti tárgyalás. A szimulációkban magyar és külföldi közgazdászhallgatók vettek részt. A vizsgálat többváltozós keresztmetszeti kutatásként folyt, amelynek változói a tárgyalási szimulációban részt vevő hallgatók neme és nemzetisége, valamint a négy különböző, kétszereplős üzleti tárgyalási szimulációban betöltött nyolc tárgyalói szerep jellege. Ezeket a változókat tekintettem a taktikák kiválasztásában és használatában lehetséges eltérések legfőbb okának. A hallgatók életkorában nem volt jelentős eltérés. Bár a taktikák kiválasztását a tárgyalók személyisége és személyiségének egymásra hatása is befolyásolja, a jelen kutatás az egyének személyiségének hatásával nem foglalkozik. A kutatási időszak 2005 szeptemberétől 2008 májusáig tartott.

Mindkét tárgyaló fél szerepleírás alapján készült fel a tárgyalási szimulációkra. Stratégiát készítettek és taktikákat választottak a megjelölt célok elérése érdekében. A tárgyaló felek egymás tervezett stratégiájáról és taktikáiról a tárgyalást megelőzően nem értesülhettek. A hallgatók kétrészes kérdőívet töltöttek ki, az első részt a tárgyalási szimuláció előtt, a második részt a tárgyalási szimuláció után. A kérdőívek nyitott kérdéseire válaszolva alkalmuk nyílt érveik és tapasztalataik részletes kifejtésére.

Az első kérdőív válaszai a hallgatók taktikahasználati szándékáról tájékoztatnak. A második kérdőív válaszai leírják a hallgatók tényleges taktikahasználatát, jelölve a taktikák sikerességét, illetve sikertelenségét. A tárgyalási szimulációk egy részéről videofelvételt készítettem, rögzített szövegük a megvalósult taktikahasználat vizsgálatát tette lehetővé. A kérdőívek válaszai alapján, kvantitatív módon hasonlítható össze az egyes taktikák és taktikatípusok használatának aránya a különböző tárgyalói szerepekben. A kérdőívek válaszai és a videofelvételek rögzített szövege alapján kvalitatív módon vizsgálhatóak a hallgatók taktikahasználati tervei, taktikahasználatuk és annak tárgyalás utáni önértékelése.

Komparatív kutatásként üzletemberek taktika alkalmazásának gyakorlatát mértem fel. A kvalitatív kutatást kérdezőbiztossal végzett kérdőíves felmérésként végeztem, a kérdezőbiztos szerepét én magam töltöttem be. A kutatás eredményeként összevethettem a tárgyalási gyakorlattal rendelkező üzletemberek és a tárgyalási tapasztalattal nem rendelkező hallgatók taktikahasználatát. A kvalitatív kérdőíves felmérés szempontjai azonosak a hallgatók tárgyalási szimulációinak vizsgálati szempontjaival.

1.4. A releváns szakirodalom áttekintése

Kutatásom előkészítéseként feltérképeztem a tárgyalások, s ezen belül az üzleti tárgyalások magyar és angol nyelvű szakirodalmát. A legszélesebb spektrumú szakirodalom angol nyelven jelent meg, elsősorban az Amerikai Egyesült Államokban. Hozzá kell tennünk, hogy az angol nyelvű szakirodalom nem csupán az angolszász kultúrához tartozó kutatók publikációit jelenti, hiszen nem angol anyanyelvű európai és Európán kívüli kutatók munkái is megjelennek angol nyelven. A megjelent könyvek, publikációk közül azokat tanulmányoztam, amelyek empirikus megfigyelésen alapulnak, s így az alkalmazott tudományos kutatás körébe tartoznak. Ezután áttekintettem a pragmatika, az argumentáció elmélet, a szociolingvisztika és szociálpszichológia szakirodalmát, interdiszciplináris szempontokat keresve a verbális tárgyalási taktikák vizsgálatához.

1.4.1. Tárgyaláskutatás

A tárgyaláskutatás interdiszciplinárisan átfogja több tudományág, a pszichológia, etika, szervezeti viselkedés, munkaügyi kapcsolatok, közgazdaságtan, szociológia, jogtudomány, kommunikáció és argumentációelmélet területét. A kutatási tevékenység legnagyobb részét a tárgyalási viselkedés kutatása teszi ki, a másik két kutatási irány, a strukturális és a kommunikációs megközelítés csak részeredményeket tudott felmutatni (Thompson, 2005: 515). A kutatások célja kettős: elméleti és gyakorlati. Az elméleti kutatások célja a tárgyalási folyamatok és eredmények kiszámíthatóságának növelése, az alkalmazott kutatásoké pedig a tárgyalások hatékonyságának fokozása (Raiffa, 1982).

Kutatásom megalapozásaként elsősorban a verbális taktikák közvetlen kontextusát adó tárgyalási stratégiákat vizsgáló szakirodalmat tekintettem át. A tárgyalófelek érdekei különböző mértékben ütközhetnek. Walton és McKersie (1965) két egymástól eltérő konfliktushelyzetet különböztettek meg. Kötött összeg felosztása esetén bármely tárgyalási eredmény, amely növeli az egyik fél hasznát, csökkenti a másik félét. Az ilyen típusú tárgyalásokat nevezik kötött végösszegű vagy tisztán disztributív tárgyalásoknak. Vannak olyan tárgyalási helyzetek, amelyekben a felek érdekei nem teljesen ellentétesek, de nem is teljesen összeegyeztethetőek. Ezeket a helyzeteket nevezzük változó végösszegű vagy integratív tárgyalásoknak (Thompson, 2005: 516).

Több kutató (ld. Pruitt és Rubin, 1986, Raiffa, 1982; Walton és McKersie, 1965) szerint sokkal több az integratív alkura alkalmas tárgyalási helyzet, mint amennyit a

tárgyalók ilyennek ítélnék. Míg a disztributív alku célja a források felosztása, az integratív alku források létrehozására is irányul (Thompson, 2005: 517). A kutatók olyan stratégiákat határoztak meg, amelyek integratív megegyezéshez vezetnek. A legismertebbek Pruitt és Rubin (1986) 'érdekcseré' ('logrolling', ford. a szerzőtől) stratégiája, Fisher és Ury (1981/1997) 'Elvkövető tárgyalás' modellje ('Principled negotiation') és Adler (1990) nemzetközi tárgyalásokon alkalmazható 'Kulturálisan szinergetikus tárgyalás' modellje ('Culturally synergistic negotiation', ford. a szerzőtől).

Ugyanakkor Lax és Sebenius (1985) megállapítják, hogy kivéve azokat a helyzeteket, ahol a tárgyalási érdekek teljes mértékben összeegyeztethetőek, minden tárgyalási helyzetnek vannak disztributív összetevői.³ A tárgyalók alapvető célja saját nyereségük maximalizálása. Megállapításukból következik, hogy bár az integratív stratégia döntő mértékben meghatározza a taktikahasználatot, nem zárja ki disztributív verbális taktikák alkalmazását az integratív stratégiájú tárgyalásokon. A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy indokolt a disztributív verbális taktikák kutatása, mert használatuk általános az üzleti tárgyalásokon.

A tárgyalási helyzetek vizsgálata az érdekek ütközésének objektív tényéből indul ki. A tárgyalók motivációját vizsgáló megközelítés ezen felül az igény, az elvárás és a célok hatását vizsgálja a tárgyalók viselkedésére és a tárgyalás kimenetelére. Pruitt és Rubin (1986) kutatásai szerint a tárgyaló felek célját és stratégiáját az szabja meg, hogy milyen mértékben összpontosítják figyelmüket saját tárgyalási eredményükre és a másik fél tárgyalási eredményére. Ennek alapján állították fel 'A figyelem kettős irányának modelljét', amely négy választható stratégiát jelöl meg. A tárgyalók motivációja és 'figyelmének iránya' a taktikahasználatot is befolyásolja.

Több száz kutatás vizsgálta a tárgyalók személyiségének interaktív hatását, és befolyását a tárgyalás eredményére, de ellentmondásos eredmények születtek (ld. Thompson, 2005: 519; Bazerman, Curhan, and Moore, 2005: 158). Ugyancsak több száz kutatás vizsgálta a tárgyalók viselkedésének, tárgyalási stratégiáinak nemek szerinti eltérését is. A kutatások eredményeként leírtak bizonyos különbségeket, de ezek vagy ellentmondásosak, vagy elenyészőek voltak, illetve nem sikerült őket statisztikailag elfogadható módon bizonyítani (ld. Thompson, 2005: 519; Bazerman, Curhan, and Moore, 2005: 158). Empirikus kutatásomban nem vizsgálom a tárgyalók személyiségének interaktív hatását,

³ Idézi: Thompson (2005)

ugyanakkor mivel férfiak és nők egyaránt részt vettek a tárgyalási szimulációkban, megpróbálkoztam nemek szerinti eltérések kimutatásával.

A taktikák természetéből következik, hogy a tárgyalási stratégiákhoz kapcsolva vizsgálják őket a tárgyaláskutatók. A stratégia és taktikák viszonyának értelmezéséhez Buda (1994) meghatározását használtam fel. A gyakori disztributív verbális taktikákat több elemző is közli, így előfordul, hogy egy taktika több változatát is leírják és értékelik (ld. Fisher és Ury, 1981/1997; Kennedy, Benson and McMillan, 1987; Kennedy, 1989; Lewicki és munkatársai, 2003; Marsh, 1984; Mastenbroek, 1998). A taktikákat az angol és amerikai tárgyaláskutatók névvel látták el, hogy elemzés vagy oktatás céljából könnyebb legyen őket azonosítani. Ezek az elnevezések az angol nyelvű szakirodalom hatására nemzetközileg ismertek. Értekezésemben a taktikák többségét Kennedy, Benson és McMillan (1987) tárgyaláselemző kiadványa alapján mutatom be. Azért választottam ezt a művet, mert a szerzők nemcsak leírják, hanem tárgyalástechnikai szempontból értékelik is az egyes taktikák szerepét, és a taktikák elhárításának lehetőségeit is ismertetik. Az empirikus megfigyelések alapján megírt kiadvány elemző és oktató céllal született, így alkalmas volt a hallgatók taktikahasználatra való felkészítésére a tárgyalási szimulációkat megelőzően.

A verbális taktikák különböző csoportosítását írják le Marsh (1984), Angelmar és Stern (1978),⁴ Lewicki és munkatársai (2003), Karrass (1999), Mastenbroek (1989), Raiffa (1982), Pruitt és Rubin (1986), Ury (1993) és Fisher és Ury (1981/1997) könyvkiadványai és tanulmányai. Marsh (1984) átgondolt felosztása jó kiindulópontot ad a taktikák vizsgálatához. A szituációs verbális taktikák csoportjának megjelölése felosztásában jól illeszkedik a tárgyalások stratégiai alapú vizsgálatához (Marsh, 1984: 347). Az előbb említett taktikák az egyes tárgyalási helyzetek megoldását elősegítő verbális eszközök.

Az információadás kérdése kulcsfontosságú a tárgyalások során. Az információcsere taktikái (Mastenboek, 1989), az információnyerés és visszatartás (Marsh, 1984), a szelektív információközlés (Raiffa, 1982) taktikus módja fontos vizsgálati témának bizonyultak.

Fisher és Ury (1981/1997), Ury (1993) és Lewicki (2003) integratív taktikákat írnak le, amelyek célja a kölcsönös nyereség elérése. Ilyenek például az információcsere, ötletek és új megoldási opciók cseréje. Fontosnak tartom a disztributív és integratív stratégia és taktikák összehasonlító vizsgálatát az egymással összeegyeztethető vagy egymást kizáró stratégiai lépések és taktikahasználat szempontjából.

⁴ Idézi: Graham and Sano (1996)

Etikai szempontok

A taktikahasználat etikai kérdéseire, arra, hogy mit kell félrevezetésnek, manipulációnak tekintenünk az üzleti tárgyalásokon, nem lehet mereven a formális etika általános érvényű előírásaira és elvárásaira hivatkozva válaszolni. A gyakorlatban a stratégia- és taktikahasználatnak a tárgyalások konvencionálisan kialakult szabályait kell követnie. Friedman és Shapiro (1999) tanulmányukban cáfolják azt a közkeletű felfogást, amely mind a tárgyalók, mind az elemzők körében tapasztalható, hogy az integratív stratégia etikus érvekre épülő etikus stratégia, szemben a nem etikus taktikákat alkalmazó disztributív stratégiával. Mindez a kérdés túlzott leegyszerűsítését jelenti, hiszen ritka a kizárólag integratív helyzetekre kizárólag integratív stratégiát és taktikákat alkalmazó tárgyalás. Másrészt a disztributív tárgyalásnak is vannak a kompromisszum vagy konszenzus eléréseért tett integratív stratégiai lépései és taktikái.

Etikai szempontból vizsgálva a megtévesztő jellegű taktikák kerülnek legtöbbször a figyelem középpontjába. Dees és Cramton (1993), Friedman és Shapiro (1999), Wokutch és Carson (1999) a tárgyalások konvencionálisan kialakult szabályai, gyakorlati erkölctana és a formális etika követelményeinek mérlegelése alapján ítélik meg a megtévesztő jellegű taktikák etikusságát vagy etikátlanságát. Wokutch és Carson (1999) megállapítják, hogy az információ önvédelemből történő visszatartása és a megtévesztő jellegű taktikák egy része általánosan használt és jóváhagyott a tárgyalási gyakorlatban. Ennek oka, hogy ezekről a kijelentésekről feltételezik a tárgyalók, hogy nem igazak, míg más kijelentésekről nem (Friedman és Shapiro, 1999). A kijelentés kontextusa dönti el, hogy a megtévesztés etikátlan-e vagy sem. Dees és Cramton (1999) leírják a tárgyalási gyakorlat morális pragmatizmusának okát: ha 'A kölcsönös bizalom elve' nem érvényesül a tárgyaló felek között, akkor nem várható el a megegyezési feltételekkel kapcsolatos félrevezető taktikák kerülése. Ugyanakkor a csalás, a valótlan adatok és tények közlése bármely kontextusban etikátlan taktikának számít az üzleti tárgyalásokon (Friedman and Shapiro, 1999).

Interkulturális szempontok

A huszadik század nemzetközivé vált gazdasága napi tapasztalattá tette a kultúrák egymásra hatását, majd a huszadik század végétől a globalizáció a kulturális kontextus egyes elemeinek és jelenségeinek világméretű egységesülését vonja maga után. Buda (2007) átfogóan, összefüggéseit feltárva írja le az üzleti tárgyalási helyzetek interkulturális

kontextusát és meghatározó tényezőit. Az üzleti tárgyalások jelentős része interkulturális jellegűvé vált, és felvetette a kultúrák különbözőségéből adódó ütközések elhárításának kérdését. Ez a szemlélet a kulturális különbségeket mutató stratégiákra és taktikákra is ráirányította a figyelmet. Az 1980-as évek kezdetétől jelentek meg a különböző országok tárgyalási stílusát leíró tanulmányok, interkulturális tapasztalatokat vizsgáló esettanulmányok. Gelfand és Dyer (2000) tanulmánya áttekinti a nemzetközi üzleti tárgyalások interkulturális szemléletű kutatását, s így alapot ad további vizsgálatokhoz. Megállapítják, hogy a kutatások néha egymásnak ellentmondó és többféleképpen magyarázható eredményt szültek, s általában nem kerestek választ arra, hogy mi az oka az eltéréseknek.

A tapasztalt eltérések megértésére és kutatására kulturális dimenziók és kategóriák leírása adott támpontokat. A nemzetközi tárgyalások stratégiáinak és taktikáinak vizsgálatához főként Hofstede (1994) kulturális dimenziói és Hall (1990a, 1990b, 1990c, 1990d) alacsony és magas kontextusú kultúra és kommunikáció kategóriái jelentenek kiindulópontot kutatási hipotézisek felállításához, és a kapott adatok értékeléséhez. Főként amerikai kutatók Triandis (1982) és Schwartz (1994) kulturális dimenzióit is alkalmazzák.⁵

Az induló ajánlat döntő a tárgyalás kimenetelét tekintve, ezért taktikáinak kultúránkénti eltérései a megfigyelés és kutatás fókuszába kerültek. Gesteland (1999) következetes leírása megbízható tájékoztatást ad az induló ajánlat kultúránkénti eltéréseiről.

A sajátunktól nagymértékben eltérő kulturális kontextus megértésének és elfogadásának gyakorlati módszerét mutatja be Graham és Sano (1996) az amerikai és japán üzleti tárgyalások meggyőző stratégiájának és taktikáinak felderítésével és ajánlat kidolgozásával amerikai tárgyalók részére. A tanulmány a tárgyalások vizsgálatának módszertani szempontjából is figyelemre méltó.

A magyar nyelvű tárgyalási szakirodalom

A magyar nyelvű tárgyalási szakirodalom egyik részét a tárgyalástechnika oktatását szolgáló egyetemi, főiskolai jegyzetek teszik ki (Neményiné, 1993; Blahó, 1999). A másik része üzleti kommunikáció (Borgulya és Somogyvári, 2007; Hofmeister-Tóth és Mitev, 2007), interkulturális kommunikáció (Borgulya, 1996; Hidasi, 1998; Hidasi, 2007), illetve marketing (Rekettye, 2003) témájú kiadványokban jelent meg.⁶ Empirikus kutatást, vagy

⁵ Idézi: Gelfand and Dyer (2000)

⁶ Felsorolásom nem teljes.

kutatási eredmények kritikai elemzését tartalmazó magyarországi kiadványok nem jelentek meg, így az értekezésem elméleti megalapozásához angol nyelvű szakirodalmat, illetve néhány esetben annak magyar nyelvű fordítását (Cohen, 1982; Karrass, 1992; Ury, 1993; Fisher, Ury és Patton, 1997) használtam fel. Itt kell megjegyezni, hogy egy tárgyalási taktikákról szóló kiadvány (Dawson, 2000) is megjelent magyar fordításban, az említett kiadványt azonban nem vontam be elméleti alapú vizsgálataimba annak anekdotázó, nem pedig elemző igényű taktikahasználati leírásai miatt.

1.4.2. Interdiszciplináris vizsgálati lehetőségek

Pragmatika

A taktikai közlést megvalósító beszédaktusok működésének kutatására pragmatikai, grice-i szempontú vizsgálatot választottam (Grice, 1975/2001). Első lépésként a beszédaktusokat, a beszédhasználat egységeit tanulmányoztam (Austin, 1962/2001; Searle, 1969/2001a; Searle, 1975/2001b; Grice, 1957/2001b; Pléh, Terestyéni, 2001; Wardhaugh, 1995). A tárgyalás mint beszédműfaj pragmatikai szempontból a társalgás kategóriájába sorolható. Grice (1975/2001) általános alapelvet fogalmazott meg, amelyet a társalgás résztvevőinek követniük kell, s ezt Együtműködési alapelvnek nevezte el. Az Együtműködési alapelv követelményeit az alapvető kanti kategóriáknak megfelelő négy társalgási maxima, a Mennyiség, a Minőség, a Relevancia és a Modor, viszonylatában elvárt követelményekkel adta meg.

A grice-i szempontú vizsgálat lehetőséget ad annak megállapítására, hogy a tárgyalók, amikor céljaik elérésére taktikát alkalmaznak, megszegik-e az alapvető társalgási szabályokat, felfüggesztik-e az Együtműködési alapelv hatályosságát, s ezzel akadályozzák-e a tárgyalás hatékonyságát. Vagy éppen ellenkezőleg, a verbális taktikákat alkalmazó tárgyalók nem függesztik fel az Együtműködési alapelv hatályosságát, hanem az alapelvhez kapcsolódó maximák adta logikai és kommunikációs lehetőséget kihasználva élnek a társalgási implikátúra lehetőségével, s így segítik a felek közötti alku sikerét.

Argumentációelmélet

A tárgyaláskutatók egyöntetű véleménye, hogy a meggyőző érvelés, vagyis az argumentáció fontos szerepet kap tárgyalási alku folyamán (ld. Simintiras and Thomas, 1998; Karrass, 1992; Raiffa 1982; Dupont, 1996). Ugyanakkor Margitay (2007) és Zentai

(2006) felvetik a tárgyalás és a racionális vagy érvelő vita különbözőségének kérdését. Zentai (2006) négy vitatípust jelöl meg: veszekedés, üzleti tárgyalás, törvényszéki tárgyalás és tényfeltáró vita (Zentai, 2006:100-102). Margitay (2007) öt vitatípusról beszél: veszekedés, törvényszéki tárgyalás, racionális vagy érvelő vita, tudományos (tényfeltáró) vita és tárgyalás (Margitay, 2007: 24-27). Zentai (2006) megállapítja, hogy ha a racionális vita modelljét a hétköznapi vita helyzeteire alkalmazzuk, tudnunk kell, hogy a hétköznapi racionalitás sok tekintetben eltér a racionalitás ideáljától (Zentai, 2006:96). Margitay (2007) összehasonlítja a tárgyalás és a racionális vagy érvelő vita közötti különbséget a kiinduló konfliktus, a módszerek, eszközök és a cél tekintetében, és hangsúlyozza a két vitatípus közötti különbségeket. Egyetérthetünk Margitayval (2007), hogy a két vitatípus között kétségtelenül fennállnak különbségek, ugyanakkor rá kell mutatnunk, hogy a tárgyalásnak és a racionális vitának vannak közös jellemzői.

Annak megállapítására, hogy a verbális tárgyalási taktikák megfelelnek-e az argumentáció előírásainak, illetve, ha nem felelnek meg, akkor mennyiben sértik meg őket, Van Eemeren és Grootendorst (1992) pragma-dialektikai elméletének szempontjait választottam. A kritikai vita modelljének leírásával ez az elmélet lehetővé teszi a tárgyalások argumentációjának értelmezését. Az érvelés eredményességét biztosító szabályok alapján pedig vizsgálható, hogy melyek azok a taktikák, amelyek segítik az álláspontok különbségének feloldását vagy a kompromisszumkötést, és melyek számítanak a megegyezést gátló érvelési hibának.

Szociálpszichológia

A tárgyalási viselkedés és kommunikáció vizsgálata szempontjából a másik tárgyaló fél befolyásolásának módja és annak pszichológiai hatása központi kérdés. Harré (2001) a meggyőzés és a manipuláció lelkiállapotra gyakorolt hatását vizsgálta szociálpszichológiai nézőpontból. Megállapításai a meggyőzés pozitív és a manipuláció negatív előjelű pszichológiai következményeiről iránymutatók a taktikahasználat vizsgálatához. Mastenbroek (1989) az üzleti tárgyalások vonatkozásában leírja a hatalmi pozíciót megerősítő manipuláció módját és veszélyeit. Síklaki (1994) felhívja a figyelmet arra, hogy a meggyőzést nemcsak befejezett interakcióként, hanem folyamatként is érdemes vizsgálni, s a folyamat a meggyőző és a meggyőzött közötti kölcsönhatáson alapul. Ezek a megállapítások fontosak a taktikahasználat elemzése szempontjából.

Goffman (1967/1981) 'homlokzat' elmélete, amely leírja és megindokolja a társadalmilag megerősített énkép kifejezésének és védelmének fontosságát, szintén hozzájárul a tárgyalók viselkedésének és kommunikációjának megértéséhez. Az egyének szándéka, hogy védjék saját 'homlokzatukat', és védelmezzék másokét, magyarázatot ad a tisztelet kifejezésének, az udvariassági formák alkalmazásának fontosságára.

Brown és Levinson (1978/2008), továbbfejlesztve Goffman (1967/2008) elméletét, a 'homlokzatot', a nyilvános énképet két egymással összefüggő aspektusra, 'negatív' és 'pozitív homlokzatra' bontották. A 'negatív homlokzat' elvárása a cselekvés szabadsága és kényszermentessége, a 'pozitív homlokzaté' pedig a pozitív énkép, vagyis a személyiség tiszteletben tartása. Ennek megfelelően rendszerezték a 'negatív', illetve a 'pozitív homlokzat' védelmét szolgáló udvariassági stratégiákat. Goffman (1967/2008), valamint Brown és Levinson (1978/2008) elméletének szempontjai szerint mód nyílt a taktikák 'homlokzatfenyegető' és 'homlokzatoltalmazó' hatásának vizsgálatára.

1.5. A kutatás hipotézisei

A disztributív verbális taktikák alkalmazását elemző szakirodalom értékelő elemzése (1.4.), és a taktikák interdiszciplináris szempontú vizsgálata (2.) alapján a következő hipotéziseket állítottam fel, hogy empirikus kutatásommal ellenőrizzem:

1. hipotézis: A tárgyalók nemcsak disztributív, hanem integratív tárgyalási helyzetben is használnak disztributív verbális taktikákat az üzleti tárgyalásokon.

2. hipotézis: A disztributív verbális taktikák gyakran sértik meg a grice-i együttműködési alapelvet és a társalgási maximákat. Ennek mértéke befolyásolja a taktikák alkalmazásának elfogadhatóságát.

3. hipotézis: Az érvelés fontos szerepet játszik az üzleti tárgyalás alku szakaszában. Azok a disztributív verbális taktikák, amelyek argumentációs hibának számítanak, gátolják a tárgyaló felek együttműködését.

4. hipotézis: A disztributív verbális taktikák homlokzatfenyegetőek a tárgyalók számára. 'Homlokzatfenyegető' hatásuk összefüggésbe hozható a grice-i maximák megsértésével és argumentációs hibák elkövetésével.

5. hipotézis: Feltételezhetjük, hogy a nemek közötti különbségek a taktikahasználatban is megmutatkozik.

6. hipotézis: A kultúra, amelyben a tárgyalók szocializálódtak, befolyásolja a taktikák kiválasztását, és alkalmazási módját a huszonegyedik század globálissá vált gazdaságában is. Az egyes nemzetek tárgyalási módjának, stílusának megfelelően bizonyos taktikák használata elfogadott, míg más taktikák használata nem, s ezek ellenérzést és visszautasítást váltanak ki.

7. hipotézis: Tárgyalási gyakorlattal nem rendelkező hallgatók esetében a tárgyalási taktikák alkalmazásának készsége tárgyalási szimulációk segítségével megalapozható. Tárgyalási gyakorlattal rendelkező üzletemberek esetében a tárgyalási taktikák alkalmazásának készsége tárgyalási szimulációk segítségével fejleszthető.

1.6. Az értekezés felépítése

1. fejezet. A bevezetésében megjelölöm az értekezés tárgyat és a kutatás fő céljait (1.1.). Megindokolom, hogy miért az angol nyelvű üzleti tárgyalásokat választottam vizsgálatom tárgyául (1.2.). Bemutatom kutatási módszereimet (1.3.). Ezután a tárgyalási stratégiák és taktikák kutatásának szakirodalmát és a kutatásom számára interdiszciplináris vizsgálati szempontokat adó szakirodalmat tekintem át (1.4.) Majd kutatásom hipotéziseit ismertetem (1.5.). A bevezetés az értekezés szerkezeti áttekintésével zárul (1.6.).

2. fejezet. Ebben a fejezetben elméleti alapú kutatásomat mutatom be, a disztributív verbális taktikák interdiszciplináris szempontú vizsgálatát. Ez a vizsgálat alapozta meg a taktikák empirikus kutatását, mert eredményei lehetővé tették a taktikahasználat értelmezését.

Először a taktikák kommunikációs kontextusát, az üzleti tárgyalást, s ezen belül az értékesítési tárgyalást elemzem. Majd a taktikák közvetlen kontextusát jelentő tárgyalási stratégiákat értékelem. Saját felosztásom szerint rendszerezem a szakirodalomban leírt leggyakoribb disztributív verbális taktikákat. Értékelem a taktikák szerepét mind a disztributív, mind az integratív stratégiájú tárgyalások kontextusában (2.1., 2.2., 2.3.).

Ezután pragmatikai szempontok szerint a verbális taktikákat mint beszédaktusokat értelmezem, a grice-i társalgási maximák és a társalgási implikatívák szempontjainak megfelelően. Kimutatom, hogy mely taktikák, milyen mértékben, milyen társalgási maximákat sértenek meg, illetve melyek azok a taktikák, amelyek nem sértik meg a maximákat (2.4.).

Margitay (2007) összehasonlító elemzéséből kiindulva összevetem az üzleti tárgyalás és a racionális vagy érvelő vita kritériumait. A verbális taktikák argumentáció elméleti vizsgálatát Eemeren és Grootendorst (1992) pragma-dialektikai elméletének szempontjai szerint végeztem el. Ennek alapján megállapítom, hogy melyek azok a tárgyalási taktikák, amelyek a szabályoknak megfelelően illeszkednek a kritikai vita verbális kontextusába, illetve melyek a szabályokat megszegő érvelési hibák (2.5.).

A következő alfejezet a taktikák etikai szempontú megítélésének érveit vizsgálja. A tárgyaláskutatók érvelése alapján megállapítom, hogy az egyes taktikák etikusságát vagy etikátlanságát mennyiben döntenek el a tárgyalások konvencionálisan kialakult szabályai és gyakorlati erkölcstana, illetve a formális etika követelményei (2.6.).

A verbális taktikákat ezután szociolingvisztikai és szociálpszichológiai szempontok szerint vizsgálom. Először a szóbeli befolyásolás két fajtájának, a meggyőzésnek és a manipulációnak a hatásmechanizmusát elemzem (Harré, 2001), majd a meggyőzés pozitív és a manipuláció negatív előjelű pszichológiai következményei szerint értékelem a verbális taktikák szerepét az üzleti tárgyalások kontextusában. Ezután Goffman (1981) homlokzat elmélete, valamint Brown és Levinson (2008) negatív és pozitív homlokzatot megkülönböztető elmélete alapján vizsgálom a taktikák homlokzatfenyegető és homlokzatóvó jellegét (2.7.)

Majd a taktikák interkulturális vonatkozású kutatásának szakirodalmát értékelve keresek szempontokat a nemzetközi üzleti tárgyalások taktikahasználatának vizsgálatára. Ismertetem a taktikáik interkulturális szempontú vizsgálatának eredményeit és hiányosságait is (2.8.).

3. Fejezet. Empirikus kutatásomról számolok be ebben a fejezetben, amely két egymást kiegészítő részből áll.

A kutatás fő része angol nyelvű értékesítési tárgyalási szimulációk taktikahasználatát elemzi és értékeli (3.1.). Ebben a részben leírom a kutatás alanyainak, a szimulációkban tárgyaló közgazdászhallgatóknak a vizsgálat szempontjából fontos jellemzőit (3.1.1.). Beszámolok a kutatás előzményeiről (3.1.2.) és folyamatáról (3.1.3.). Ismertetem a felhasznált négy szimuláció témáját és az adatgyűjtéshez felhasznált, két részből álló kérdőív tartalmát és jellegét (3.1.3.). Az értékelés a kérdőíves válaszok és a videofelvételek rögzített szövegének elemzésén alapul (3.1.4.). A hallgatók taktikahasználatának kvantitatív és kvalitatív értékelését szimulációnként külön-külön adom meg (3.1.4.1., 3.1.4.2., 3.1.4.3., 3.1.4.4.).

Az empirikus kutatás kiegészítő része nemzetközi üzleti tárgyalásokon részt vevő üzletemberek taktikahasználatát vizsgálja komparatív kutatásként (3.2). A kérdezőbiztossal, kérdőíves felmérésként végzett kvalitatív kutatás eredményeként összegzem az üzletemberek stratégia és taktikaválasztásának szempontjait (3.2.1.), álláspontjukat az érvelés szerepéről (3.2.2.), jellemző taktikahasználatukat (3.2.3.), végül pedig mindazt a tapasztalatot és véleményt, amit a tárgyalásokra való felkészülésről, a tárgyalási kompetenciáról, képzésről és készségfejlesztésről elmondtak (2.3.4., 2.3.5.).

4. fejezet. A záró fejezetben összegzem kutatásom eredményeit. Először Grice (1975/2001), Eemeren és Grootendorst (1992), Goffman (1967/2008), Brown és Levinson (1978/2008) elméletei alapján végzett vizsgálatomat értékelem, amely új szempontokat adott a taktikák kutatásához (4.1.). Ezután empirikus kutatásom eredményeit ismertetem hipotéziseim bizonyításával (4.2.). Majd az empirikus kutatásom eredményeinek kritikai értékelésével beszámolok arról, hogy sikerült elérnem két fő kutatási célt. Kimutattam olyan tényezőket, amelyek befolyásolják a tárgyalók döntését disztributív verbális taktikáik kiválasztásáról és használatáról az értékesítési tárgyalásokon. Bizonyítottam, hogy a taktikák használata tárgyalási szimulációkban gyakorolva megalapozható, illetve fejleszthető (4.3). Végül következtetéseket vonok le kutatásomból a tárgyalástechnika oktatására vonatkozóan (4.4.), majd leírom további kutatási terveimet.

2. A disztributív verbális taktikák szerepének vizsgálata interdiszciplináris szempontok szerint

Ebben a fejezetben a tárgyaláskutatás, a pragmatika (Grice, 1957/2001), az agrumentációelmélet (Van Eemeren and Grootendorst, 1992), a szociolingvisztika és pszicholingvisztika (Goffman, 1967/2008; Brown és Levinson, 1978/2008) kutatási eredményeit felhasználva interdiszciplináris szempontok szerint vizsgálom az üzleti tárgyalások disztributív verbális taktikáit. Ez az elméleti alapú kutatás alapozza meg a taktikák empirikus vizsgálatát.

2.1. A tárgyalás, a verbális taktikák kontextusa

Thompson (2005) az egyén szempontjából, határozza meg a tárgyalás mint interakciós forma szerepét: „Világos, hogy a tárgyalás bárki számára elengedhetetlenül fontos, akinek másokkal interakcióba kell lépnie, hogy valóra váltsa célkitűzéseit” (Thompson, 2005: 515, ford. a szerzőtől). A társadalom szempontjából a tárgyalások konfliktus feloldó szerepe a legjelentősebb. Ha egy konfliktushelyzet feloldására nincsenek kötött, megállapított szabályok vagy eljárások, a tárgyalás az a társadalmi interakciós forma, amely a konfliktus feloldásához szükséges, ha az emberek nem kívánnak agressziót vagy nyílt harcot alkalmazni (Lewicki and Litterer, 1985).⁷ Bazerman, Curhan és Moore (2005) kiemelik a tárgyalás folyamat jellegét is: „A tárgyalás – a konfliktusfeloldás interperszonális folyamata – a társadalmi interakció egyik legalapvetőbb és legfontosabb formája” (Bazerman, Curhan and Moore, 2005: 180, ford. a szerzőtől).

Más kutatók a tárgyalás egyes meghatározó tényezőire hívják fel a figyelmet. Rubin és Brown (1975) a tárgyalás kimenetelét, eredményét és a döntéshozás fontos szerepét emelik ki, amikor a tárgyalást olyan folyamatként határozzák meg, amelyben a felek megkísérlik eldönteni, hogy mit adnak és visznek, vagy mit teljesítenek, és mit fogadnak el a köztük zajló tranzakcióban.⁸ A konszenzus és kompromisszumkészség alapvető feltétele a felek közötti megegyezésnek, ezért nevezi a tárgyalást Marsh dinamikus kiigazítási

⁷ Idézi: Thompson (2005)

⁸ Idézi: Thompson (2005)

folyamatnak (Marsh, 1984: 1), Lax és Sebenius pedig potencióálisan opportunistá jellegű interakciónak (Lax és Sebenius, 1995: 179).

Thompson (2005) így jellemzi a tárgyalási szituációt más kutatók (Chertkoff and Esser, 1976; Cross, 1965; Schelling, 1960) megállapításait is összegezve: „(a) Egyesek úgy hiszik, hogy ütköző érdekekkel rendelkeznek; (b) fennáll a kommunikáció lehetősége; (c) fennáll közbülső megoldások vagy kompromisszumok lehetősége, (d) a felek tehetnek ideiglenesen érvényes javaslatokat és ellenjavaslatokat, (e) az ajánlatok és javaslatok nem határozzák meg a tárgyalás kimenetelét addig, amíg mindkét fél el nem fogadta őket” (Thompson, 2005: 516, ford. a szerzőtől).

A tárgyalás alapvető tényezői a tárgyalófelek, érdekeik, a tárgyalási folyamat és a tárgyalás kimenetele. A tárgyaló fél lehet egyetlen személy vagy közös érdekekkel rendelkező tárgyalócsoport. A felosztandó források megszerzésében elérhető előny vagy haszon képviseli a tárgyaló érdekét (Walton és McKersie, 1965). A tárgyalási folyamat olyan interakció, amelynek megnyilvánulása az alkuban résztvevők kommunikációja és alkustratégiát érvényesítő viselkedése. A tárgyalás kimenetele akkor hatékony vagy Paréto-optimalis, ha nincs más olyan megoldás vagy megoldáscsomag, amely egyik vagy mindkét fél hasznát növelné, anélkül, hogy bármelyikük érdekét sértené (Nash, 1950).⁹

Egyes kutatók a tárgyalás folyamatát azonosnak tekintik az alku folyamatával (Putnam és Roloff, 1992), más kutatók (ld. Adler, 1990, Lebow, 1996) az alkut a tárgyalás egyik részfolyamatának tekintik. Hangsúlyozva az alku központi szerepét a tárgyalásokon, az utóbbi állásponttal kell egyetértenünk, mert ez a felosztás tükrözi a tárgyalások protokoll szerinti struktúráját. Lebow meghatározása pontosan megfogalmazza az alkufolyamat szerepét és jellegét: „Alkura van szükség, ha a csere feltételei nincsenek előre meghatározva, s a meghatározásukra tett kísérletek nyilvánvalóvá teszik az érintett felek ütköző érdekeit. Az alku kommunikáció, amelyet azzal a szándékkal folytatnak, hogy kielégítő cserét eredményezzen” (Lebow, 1996: 1, ford. a szerzőtől).

⁹ Idézi:Thompson (2005)

2.1.1. Az üzleti tárgyalás jellemzői és típusai

Az üzleti tárgyalás a leggyakoribb tárgyalástípusok egyike, amelynek célja áruk, szolgáltatások és pénz kölcsönös cseréje (Moor és Weigand, 2004: 33). Moor és Weigand átfogóan határozzák meg az üzleti tárgyalás jellemzőit: „Ezeknek a tárgyalásoknak a hajtóereje két vagy több üzleti partner közötti önkéntes együttműködés, akik olyan potenciális üzleti lehetőségeket szeretnének feltárni, amelyek eredménye explicit formában a kölcsönös kötelezettségeket leíró szerződés lehet” (Moor and Weigand, 2004: 33, ford. a szerzőtől).

Az üzleti tárgyalások mutatnak egységes vonásokat, ugyanakkor két fő dimenzió, a tranzakciók különbözősége és a tárgyalások kontextusa szerint mutatnak eltéréseket is. A tranzakciók különbözősége következtében eltérő jellemzőket mutatnak az értékesítési, a munkaügyi, a vezetői tárgyalások és a gazdasági és kereskedelmi egyezmények tárgyalásai. Az értékesítési tárgyalásokon belül meg kell különböztetnünk az anyagi termékeket értékesítő, kereskedelmi tárgyalásokat és a nem anyagi termékeket értékesítő tárgyalásokat. Nem anyagi termékeket értékesítő tárgyalások a banki, a biztosítási, a tanácsadási és egyéb szolgáltatásokat értékesítők. Speciális értékesítési helyzetet jelentenek a vállalat felvásárlások és egyesülések tárgyalásai. A munkaügyi tárgyalások is különbözőek: mások a jellemzői a bértárgyalásoknak, a kollektív tárgyalásoknak, a munkavállalói, illetve a munkaadói érdekképviselések tárgyalásainak. A vezetői tárgyalások a szervezet különböző szintjein és szintjei között folynak. Típusuk és kontextusuk alapján az említett tárgyalástípusok lehetnek szervezeten belüliek vagy szervezetek közöttiek.

A tárgyalások kontextusát tekintve két fő típust különböztetünk meg: a hazai és nemzetközi üzleti tárgyalásokat. Egy országon, kultúrán belüli tárgyalások esetében az adott gazdasági, politikai, társadalmi és kulturális kontextus határozza meg a tárgyalások jellemző vonásait. A nemzetközi tárgyalások esetében, két vagy több kultúra és eltérő gazdasági, politikai és társadalmi jellemzők különböző mértékű egymásra hatása érvényesül. Bár a nemzetközi tárgyalások egységesítő protokollja és a globalizáció hatása bizonyos mértékű egységesüléshez vezet, a gazdasági, politikai, társadalmi és kulturális eltérések meghatározóak. A globalizáció a hazai és nemzetközi tárgyalások viszonylatában új tárgyalási helyzeteket is létrehozott. A multinacionális vállalatok anyavállalatainak és leányvállalatainak menedzserei között folyó tárgyalások kultúraközi tárgyalások, de

szervezetten belüliek. A továbbiakban ezeket a tárgyalásokat is 'nemzetközi tárgyalás' terminussal jelölöm.

2.1.2. Az értékesítési tárgyalás

Mivel empirikus kutatásom értékesítési tárgyalási szimulációk taktikáit vizsgálja, így a tárgyalás folyamatát az értékesítési tárgyalás leírása (Reketttye, 2003) alapján elemzem.

A felkészülés szakasza a tárgyalás alapvető mozzanata, amely időben nem kapcsolódik közvetlenül a tárgyalás folyamatához. Ennek a szakasznak első lépése a tárgyalási feladat igényeinek megfelelő információgyűjtés vállalaton belül és kívül, s az információ feldolgozása. Az eladónak ismernie kell a terméket, a piaci helyzetet, saját érdekeit és korlátait, a versenytársak kínálatát és feltételeit, valamint tárgyalópartnerének érdekeit és korlátait is. A következő lépés a tárgyalási cél és a prioritások meghatározása.

Értékelési tárgyalás esetén az eladó nyitó, a vevő induló ajánlatának és mindkettőjük tervezett 'aspirációs' és 'rezervációs' árának meghatározása döntő lépés a tárgyalás kimenetelét illetően. A nyitó ár az eladó legmagasabb védhető árajánlata, illetve az induló ár a vevő legalacsonyabb védhető árkövetelése. A „Rezervációs ár az a végső ár, amin az eladó illetve a vevő még hajlandó üzletet kötni, az eladó esetében ez a minimális, a vevő esetében a maximális ár. Aspirációs ár az az ár, aminek elérésére törekszenek. A lehetséges megállapodás zónája LMZ (angolul: Zopa = Zone of Possible Agreements), amit „az egyik oldalról az eladó, másik oldalról a vevő rezervációs ára határol be” (Reketttye, 2003: 272). Reketttye (2003) felhívja a figyelmet, hogy „az ár nem értelmezhető önmagában. Amikor az árról tárgyalunk, akkor szükségszerűen a megbeszélés részét képezi a termék is, és egy sor, az árat befolyásoló egyéb tényező is” (Reketttye, 2003: 272). Néhány árat befolyásoló tényező anyagi termék eladása esetén: a termék mennyisége, szállítási idő, mód, ütemezés, szállítási költségek, jótállás, garancia, javítószolgáltatások. A cél és a prioritások meghatározása után az elérésükre választott stratégia kidolgozása, s a taktikai lépések átgondolása következik.

A tárgyalási interakció első szakasza a nyitás. A nyitás feladatkörébe tartozik a tárgyalási téma, a tárgyalási terv, vagyis a napirend, valamint a tárgyalás ütemének, sebességének megállapítása.

A következő szakasz a felderítés, amelynek célja a felek álláspontjának kölcsönös megismerése. Bevezető tájékoztatójában először mindkét fél ismerteti álláspontját, majd kérdéseket tesznek fel és válaszolnak meg, s a végén visszajelzést adnak egymásnak, hogy

kölcsönösen megértették egymás álláspontját. „A felderítést követően mindkét fél (a megismert vélemény tükrében) esetleg még módosíthatja a korábban elképzelt tárgyalási stratégiáját” (Rekettye, 2003: 271).

Az ajánlattétel szakaszában az eladónak a lehető legmagasabb, védhető ajánlattal kell kezdenie, mert az indító ajánlat fölé már nem mehet. Az eladó az indító ajánlattal a vevő értékítéletét is befolyásolja, s „manőverezési lehetőséget” teremt az alku idejére (Rekettye, 2003: 271).

Az alku szakaszában meg kell állapítani az érdekkülönbségeket, a lehetséges megállapodás zónájának szélső értékeit. El kell döntenünk, hogy elfogadjuk-e az ajánlatot, vagy új ajánlatot kérünk, illetve ellenajánlatot teszünk. Az alku szakasza tág teret ad taktikák alkalmazására a jobb tárgyalási eredmény elérése érdekében.

A tárgyalás végső szakaszában történik a megállapodás, annak rögzítése, s végül a szerződés aláírása. Majd magának az üzletnek a megvalósulása jelenti a folyamat kiteljesedését.

2.2. A tárgyalási stratégiák

A stratégia és a taktika eredetileg a hadászat katonai szakkifejezései voltak, de később általánosan használttá váltak a kitűzött célok és az elérésükre tervezett folyamat leírásában. A stratégia stratégiai lépéseket jelöl ki, s megadja a lépések sorrendjét, végrehajtási módját és lehetőségét (Buda, 1994). A sikeres tárgyalásnak alapfeltétele a gondos, minden részletre kiterjedő felkészülés. Fontos feladat a tárgyalás cél elérésére felhasználható információ összegyűjtése és összesítése. Az összesített információt alapul véve a felkészülés fókuszában a tárgyalási stratégia megtervezése áll. A taktikai manőverek a tárgyalási stratégia függvényei.

2.2.1. A disztributív és integratív stratégiák

A disztributív stratégia felosztja a rendelkezésre álló forrásokat, s így a győzelmet és a vereséget is a két tárgyaló fél között. Eszerint amennyit nyer az egyik fél, annyit veszít a másik: a szimbolikus 'torta' ('fixed-pie') mérete adott. Ennek a stratégiának a gyakorlati alkalmazását a határozott követelést kifejező taktikák felhasználása jellemzi. Az integratív stratégiát a kölcsönösséget magukban foglaló taktikák segítik, a kölcsönösen figyelembe vett

célok és a kölcsönös engedmények, melyek segítségével a szimbolikus 'torta' megnagyobbítható. Az angol szakirodalomban, a stratégia természetére utalva, a disztributív stratégiát 'versenyzőnek' ('competitive') is nevezik, továbbá ritkábban a 'konfrontációs' ('confrontational') illetve az 'összeütközésbe kerülő' (conflictual) jelzővel is. Az integratív stratégia alapelve a tárgyaló felek együttműködése, így az erre utaló 'együttműködő' ('co-operative', 'collaborative') elnevezést is használják. A magyar szakirodalomban a 'disztributív', 'versenyző', 'versengő', 'nyerő' jelzőket alkalmazzák a hagyományos stratégia jelölésére, míg 'integratívnak', 'koordinálónak' vagy 'együttműködőnek' nevezik a két fél együttműködő problémamegoldáson alapuló stratégiát. Értekezésemben a 'disztributív' stratégia illetve az 'integratív' stratégia elnevezést használom, mert a latin eredetű, de közismert jelentésű terminusok fejezik ki legpontosabban az adott stratégiák lényegét. Döntésemet megerősíti, hogy a tárgyaláskutatók és elemzők többsége ezt a megkülönböztetést alkalmazza az angol nyelvű szakirodalomban.

Walton és McKersie (1965) empirikus kutatásuk eredményeként megállapították, hogy a tárgyalófelek stratégiaválasztását érdekeik ütközésének mértéke határozza meg. Ebből kiindulva két meghatározó stratégiatípust különböztettek meg, a disztributív és az integratív stratégiát. A tárgyalófelek érdekei különböző mértékben ütközhetnek. A felek között tiszta konfliktushelyzet áll fenn, ha érdekeik tökéletesen ellentétesek. Kötött végösszeg felosztása esetén bármely tárgyalási eredmény, amely növeli az egyik fél hasznát, csökkenti a másik felét. Az ilyen típusú tárgyalásokat nevezzük kötött végösszegű vagy tisztán disztributív tárgyalásoknak. Vannak olyan tárgyalási helyzetek, amelyekben a felek érdekei nem teljesen ellentétesek, de nem is egyeztethetők össze teljesen. Ezek a helyzetek a változó végösszegű vagy integratív tárgyalások (Walton and McKersie, 1965). A disztributív és az integratív típusú tárgyalási stratégiák mellett ritkán, de előfordulnak úgynevezett tisztán koordinációs helyzetek. Ezekben a tárgyalási helyzetekben a tárgyalófelek érdekei tökéletesen összeegyeztethetők, s így az egyik tárgyaló fél hasznának növelése növeli a másik fél hasznát is (ld. Hammond, Steward, Brehmer és Steinmann, 1975; Thompson és Hastie, 1990).¹⁰ Az empirikus kutatás általában nem foglalkozik ezzel a ritka tárgyalási helyzettel, amely tárgyalástechnikai szempontból belefér az integratív tárgyalások kategóriájába.

A disztributív stratégia felosztja a forrásokat a felek között azokban a tárgyalási szituációkban, amelyekben kötött a megosztásra kerülő végösszeg, vagy másképpen

¹⁰ Idézi: Thompson (2005)

kifejezve, a szimbolikus 'torta' mérete adott (Pruitt and Rubin, 1995). A disztributív stratégiát választó tárgyaló alapvető célja saját hasznának, saját nyereségének maximalizálása. Úgy kívánja felosztani a forrásokat, hogy neki jusson az alku többletének a nagyobb része. Az alkutöbblet a rezervációs ár és a végső ár közötti különbség (Raiffa, 1982; Walton and McKersie, 1965). A disztributív tárgyaló felfogása szerint ellenfelének érdekei teljesen ellentétesek saját érdekeivel (Bazerman and Neale, 1983).¹¹ Napjainkban hallható a disztributív stratégia 'régimódi', 'macsó' és 'destruktív' minősítése is (Lewicki et al., 2003: 59). Kétségtelenül, pozícióharcot és nyer-veszt jellegű tárgyalást eredményez, ugyanakkor a kötött végösszegű tárgyalási helyzetekben vannak olyan esetek, amikor ez az egyetlen lehetséges és célra vezető stratégia. A stratégiaválasztást megerősíti, ha várhatóan a másik fél is ezt a stratégiát alkalmazza majd a tárgyaláson.

Sok kutató fenntartja azt az állítását, hogy a legtöbb tárgyalási helyzet integratív, vagyis az egyik fél nyeresége nem követel a másik féltől ezzel megegyező áldozatot (ld. Pruitt and Rubin, 1986, Raiffa, 1982; Walton and McKersie, 1965). Bár empirikusan nem igazolták, Thompson (2005) deduktív és induktív érvekkel bizonyítja ezt az állítást. Deduktív érve, Raiffára (1982) hivatkozva, hogy két ember prioritásai, kockázat preferenciái és a forrásokról kialakított értékítélete nagy valószínűséggel különböző, s a különbözőség az integratív csere lehetőségét jelenti. Az induktív érvelésének az alapja pedig az a számos esettanulmány, amely olyan tárgyalási helyzeteket ír le, ahol felismerték az integratív megegyezés lehetőségét. Integratív alku akkor jöhet létre, „Amikor a tárgyalók érdeke nem tisztán piaci versenyen alapuló tárgyalás, nem csupán a források felosztása (disztributív alku), hanem a hozzáadott érték, az előnyök, a források meghatározása is (integratív alku)” (Thompson, 2005: 517, ford. a szerzőtől).

Pruitt és Rubin (1986) az érdekek ütközésének objektív tényén felül a tárgyalók pszichológiai irányultságát is figyelembe veszik. Kutatásaiknak eredménye szerint a felek célját és stratégiájuk természetét két tényező, saját tárgyalási eredményük és a másik fél tárgyalási eredményének elérésére irányuló figyelmük erőssége vagy gyengesége dönti el. Ebből kiindulva a négy, illetve öt választható stratégia: a küzdő, a problémamegoldó, az engedményadó, a visszavonuló, illetve a szüneteltető. A visszavonulást és a szüneteltetést mint a tárgyalás megszakadásának két változatát összevontan elemzik. Pruitt és Rubin (1986) elméletüket 'A figyelem kettős irányának modellje' ('dual concern model', ford. a szerzőtől) elnevezéssel tették közzé. A négy lehetséges stratégiaválasztást egy négy részből

¹¹ Idézi: Thompson (2005)

álló mátrixban ábrázolják, s a mátrix vízszintes illetve függőleges oldalán jelölik a saját eredmény elérésére, illetve a másik fél törekvéseire irányuló figyelmet.

A tárgyalók stratégiáját két egymástól független tényező határozza meg: saját tárgyalási eredményük elérésére és a másik fél tárgyalási eredményének elérésére irányuló figyelmük erőssége vagy gyengesége. A figyelem kettős irányának modellje azt mutatja, hogy amikor a tárgyaló saját eredményének elérésére irányuló figyelme erős, a másik fél eredményének elérésére irányuló figyelme pedig gyenge, akkor a küzdelmet választja. Amikor az utóbbi az erős, akkor az engedményadást, amikor mindkét irányú figyelme gyenge, akkor valószínű, hogy a szüneteltetést vagy végső esetben a visszavonulást választja. Az együttes erőfeszítést igénylő problémamegoldást akkor részesíti előnyben, amikor mindkét irányú figyelme erős.

A küzdő stratégiát választó tárgyalók saját feltételeik szerint kívánják feloldani a konfliktust, anélkül, hogy a másik fél érdekeit tekintetbe vennék. Az elfogadhatónál messze magasabb követeléseket támasztanak, határidőket szabnak, saját pozíciójukat, követelésüket nem tekintik megváltoztathatónak (Pruitt and Rubin, 1986).

A problémamegoldó stratégia fontos lépése a feleket megosztó kérdések tisztázása, és olyan megoldás kidolgozása, amely mindkét fél számára kedvező. Fenntartják saját törekvésüket, de megpróbálják összeegyeztetni, a másik fél igényeivel. A problémamegoldást nem egyénileg alkalmazott stratégiának, hanem a felek együttes tevékenységének, közös stratégiájának tartják, amely kompromisszumos vagy integratív megoldást eredményez. Míg kompromisszumkötés esetén a felek köztes megoldást választanak, a két fél közötti kiegyezés alapvető érdekeikről integratív megoldást eredményez. (Pruitt and Rubin, 1986).

A visszavonuló illetve a szüneteltető stratégia egyaránt a tárgyalás folyamatának megszakadását jelenti, az első véglegesen, a második ideiglenesen. A szüneteltetés lehetőséget ad a tárgyalás későbbi folytatására, fenntartja a megegyezés lehetőségét (Pruitt and Rubin, 1986).

Walton és McKersie (1965) disztributív és integratív stratégia felosztása, valamint Pruitt és Rubin (1986) stratégia felosztása, 'A figyelem kettős irányának modellje' egymást kiegészítő elméletek. Pruitt és Rubin (1986) modelljének küzdő stratégiája a disztributív, a problémamegoldó stratégiája pedig az integratív stratégia megfelelője.

2. 2. 2. Integratív stratégiájak

Az integratív megegyezés elérésére Pruitt integratív stratégiájakat határozott meg, amelyek közül legismertebb az úgynevezett 'logrolling', (Pruitt and Rubin, 1986). Magyarul politológiai kontextusban 'keresztbetámogatásnak' nevezik (Sebők, www.erasmuskollegium.hu/files/2_gazdasag.pdf).¹² Megítélésem szerint üzleti tárgyalásokra vonatkoztatva az 'érdekcseré' elnevezés fejezi ki a stratégiák lényegét (ford. a szerzőtől). Az 'érdekcseré' a célként elérendő tárgyalási feltételek cseréjét jelenti. A tárgyaló felek érdekszövetséget kötnek, hogy hajlandóak lesznek lemondani a kevésbé fontos feltételeikről, hogy ezért cserébe megkapják a számukra döntően fontosakat. A másik stratégiák, az elérendő cél pozitív keretbe helyezése, akár disztributív, akár integratív jellegű tárgyaláson, a nyereség maximalizálását teszi lehetővé (Neal and Baserman 1985).¹³ Mivel a tárgyalók viselkedési alternatívák közötti választását a feladat megítélése határozza meg (Baserman és Carroll, 1987), ezért a tárgyalás elérendő céljának negatív kerete csak a veszteséget minimalizálja, míg a pozitív keret a nyereséget maximalizálja.¹⁴

Fisher és Ury (1981/1997) 'Elvkövető tárgyalás' modellje ('Principled negotiation') ugyancsak integratív stratégiai elemeket tartalmaz. A modell négy alapelve:

- 1./ Válasszuk le a személyt a problémáról!
- 2./ Az érdekekre, ne a pozíciókra összpontosítsunk!
- 3./ Dolgozzunk ki kölcsönösen előnyös megoldásokat!
- 4./ Ragaszkodjunk az objektív kritériumokhoz!

(Fisher és Ury, 1981/1997: 21)

Az elvek követése a tárgyalás valamennyi szakaszában a felek számára kölcsönösen előnyös megoldás lehetőségét készíti elő. Általánosan elfogadott és használt stratégiai elem a szerzők által javasolt TELA: 'A Tárgyalásos Egyezség Legjobb Alternatívája' (BATNA: 'Best Alternative To a Negotiated Agreement') (Fisher és Ury, 1981/1997: 82) A tárgyalónak már a felkészülés szakaszában gondolnia kell arra, hogy milyen megoldásokat választhat majd, ha nem jön létre egyezség. Ezek közül választja ki a TELA-ját, amely megvédi attól, hogy ennél kedvezőtlenebb, tehát számára előnytelen ajánlatot elfogadjon a

¹² Az Internet forrásban évszám megjelölés nem szerepel.

¹³ Idézi: Thompson (2005)

¹⁴ Idézi: Thompson (2005)

tárgyaláson. Nemcsak a saját TELA-ját kell tudnia, hanem tárgyaló partnerének TELA-járól is tájékozódnia kell, ugyanis mindkettő döntően befolyásolja a tárgyalás kimenetelét. Ha mindkettőjüknek jobb lehetőséget kínál a TELA-ja, mint a köztük létrejöheto egyezmény, valószínűleg nem születik megegyezés (Fisher és Ury 1981/1997).

Adler (1990) a nemzetközi tárgyalásokon alkalmazható 'Kulturálisan szinergikus tárgyalási modelljét' Fisher és Ury (1981/1997) 'Elvkövető tárgyalási modelljének' egyik alapelvéből kiindulva alkotta meg. Adler (1990) megállapítja, hogy míg az első, második és negyedik alapelv alkalmazása nehezebb a nemzetközi, mint a hazai tárgyalásokon a kultúrák kommunikációjának eltérései miatt, a harmadik alapelv, a „Dolgozzunk ki kölcsönösen előnyös megoldásokat!” érvényesítése könnyebb nemzetközi környezetben. A kultúrák illeszkedő eltéréseit feltárva, és kiindulópontként tekintve, a tárgyalófelek együttműködése és megállapodása a külön-külön elérhető megoldásnál jobb, vagyis szinergikus eredmény elérését teszi lehetővé a nemzetközi üzleti tárgyalásokon. Adler (1990) kiemeli, hogy a nemzetközi tárgyalásokon a kölcsönösen előnyös megoldásoknak meg kell felelniük a felek által képviselt kultúrák elvárásainak. Ha a felek felismerik a kultúráik közötti eltéréseket, ez az eltérés lehet kölcsönösen előnyös megállapodásuk alapja. A nyugat-európai országok indonéz batik importját hozza fel példaként: a fejlett piac cseréjét munkaigényes áruért. Európában nem gyártanak batikot a magas előállítási költség miatt, Indonéziában nem tudják eladni az árut keményvalutában kifizetett árért, így a cserével mindkét fél kölcsönösen előnyös megoldáshoz jut. A kultúrák eltéréseinek ezt a megközelítést nevezi Adler 'Kulturálisan szinergikus tárgyalási modellnek', miszerint a különbségek nem akadályt, hanem lehetőséget jelentenek a gazdasági szervezetek számára (Adler, 1990: 192).

Miután áttekintettük a stratégiákat és stratégiai modelleket, összegzésül megállapíthatjuk, hogy a tárgyalók stratégiaválasztását számos tényező befolyásolhatja. Fontos és meghatározó tényezők elsősorban a tárgyalási helyzet, a tárgyaló felek pozíciója, a tárgyalók személyisége, tárgyalási tapasztalata és kompetenciája, valamint egymás feltételezett, s a tárgyaláson tapasztalt stratégiaválasztása (Dupont, 1996). Ha a tárgyalási helyzet integrált vagy együttes nyereségre kínál lehetőséget, a tárgyalók 'nyer – veszít' jellegű, piaci versenyen alapuló stratégiaválasztása hibás döntés, amely gátolja a tárgyalási helyzet lehetőségeinek hatékony kihasználását (Bazerman and Neale (1983)).¹⁵ Másrészt fontos hangsúlyozni, hogy minden tárgyalási helyzetnek, így az integratív, együttműködő

¹⁵ Idézi: Thompson (2005)

jellegűeknek is, vannak disztributív, verseny jellegű összetevői (Lax and Sebenius, 1985), és az integratív, együttműködő stratégiát választó tárgyalók is bizonyos helyzetekben kizárólag disztributív, verseny jellegű manőverekkel érhetnek célt (Thompson, 2005).

2.3. A verbális tárgyalási taktikák

A tárgyalásra való felkészülés során a stratégiai lépések kidolgozását a taktikák kiválasztása követi. A stratégia megadja a kitűzött célok elérésére tervezett lépéseket, a lépések sorrendjét, valamint a végrehajtás módját és lehetőségét. A taktikák az egyes lépések kivitelezésének eszközei: „Minden egyes lépés megvalósításához az erők sajátos elrendezése és a részfeladatok sokaságának végrehajtása kell. Ezt szokták taktikának nevezni. Egy-egy előrenyomulásnak vagy ütközetnek taktikája van, egy-egy hadműveletnek stratégiája” (Buda, 1994: 144). A taktikák akkor támogatják a stratégia gyakorlati érvényesítését, ha szervesen beépülnek az egyes lépések megvalósításának folyamatába. A tárgyalási taktikák az emberiség ősi eszközei, amelyek a gazdasági és közösségi tevékenység során váltak a kultúra, a kommunikáció és viselkedéskultúra részeivé. Alaptípusai azonosak, de a különböző kultúrák egymástól eltérő jellegű alkutechnikákat alakítottak ki. A taktikákat két fő szempont szerint rendszerezhetjük: aszerint, hogy melyik stratégia jellemző taktikái, s hogy milyen kommunikációs eszközzel fejezzük ki őket.

A tárgyaláselemzők a taktikáknak a tárgyalási folyamatban betöltött szerepe szerint megkülönböztetik a disztributív tárgyalások disztributív taktikáit és az integratív tárgyalások integratív taktikáit. Az elemzők gyakran önmagában a 'taktika' terminust használják a disztributív taktikák megnevezésére, mert a tárgyalásokon hagyományosan és általánosan ezeket a taktikákat alkalmazzák. A tárgyalások jelentős száma ugyanis disztributív jellegű, vagy legalábbis ilyennek tartják a tárgyalók, s az integratív jellegű tárgyalásoknak is vannak disztributív mozzanatai.

A taktikákat kifejező kommunikációs eszközök természete szerint verbális, nem verbális és paraverbális taktikákat különböztethetünk meg. A verbális taktikák a tárgyalási kommunikáció verbális eszközei. Marsh (1984) felosztása szerint ezek lehetnek 'viselkedési' vagy 'szituációs' taktikák. A viselkedési taktikák a tárgyaló felek egymáshoz való viszonyulását fejezik ki, a szituációs taktikák az egyes tárgyalási helyzetek megoldását segítik elő. A szituációs verbális taktikák célja a tárgyalási pozíció megerősítése és a

nyereség növelése. Használatuk azért válhatott elfogadottá az ajánlattétel és az alku kommunikációjában, mert alkalmazásuk a tárgyalók számára ismert szabályokhoz kötött, miszerint „Általános nézet, hogy a taktikák sajátos trükkök, amiket meghatározott szituációkban használnak a tárgyaló felek, hogy előnyt szerezzenek, ugyanolyan módon, ahogyan az elfogadott játékszabályokat alkalmazzák a bridzsben” (Marsh, 1984: 347, ford. a szerzőtől).

A nem verbális megnyilvánulások mint nem szándékos kísérőjelenségek a tárgyalók viselkedésében, vagy mint szándékos nem verbális taktikák befolyásolják a verbálisan kifejezett, szituációs tárgyalási taktikák üzenetét. Az első esetben elárulnak valamit, amit titkolni kellett volna, a második esetben felerősíthetik a verbális taktika hatását. Nem verbális taktikákat alkalmazhatunk például a szemkontaktus, az arckifejezés vagy az úgynevezett testbeszéd taktikus felhasználásával. A tárgyalók paraverbális megnyilvánulásai is lehetnek árulkodók vagy taktikusak. Paraverbális taktikaként alkalmazható például a beszélőváltás közötti szünet hosszúsága, mert a tárgyalók számára bizonytalanságot okozhat a saját kultúrájukban megszokottnál hosszabb szünet, a csend a kommunikációban. A továbbiakban a nem verbális és paraverbális taktikák körébe sorolható taktikákat nem vizsgálom, kizárólag a verbális tárgyalási taktikák működését és hatásmechanizmusát elemzem. Marsh (1984) felosztását alapul véve a vizsgálatom tárgyat képező verbális taktikák a szituációs verbális taktikák csoportjába sorolhatók.

Ugyanazokat a tárgyalási taktikákat különböző típusú tárgyalásokon használják, így nem különíthetők el egyértelműen az üzleti tárgyalások taktikái más típusú tárgyalások taktikáitól. Ugyanakkor kétségtelen, hogy az egyes tárgyalástípusok és tárgyalási helyzetek elfogadott és előnyben részesített taktikái különböznek egymástól.

2.3.1. A leggyakoribb disztributív verbális tárgyalási taktikák

A tárgyalási helyzeteknek megfelelően használt, szituációs verbális taktikák és változataik száma meghatározhatatlan, ugyanakkor a tárgyalók tapasztalata szerint gyakori taktikák száma már kisebb (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 180). Ezeknek a taktikáknak több változatát is leírták (ld. Fisher és Ury, 1997; Kennedy, Benson and McMillan, 1987; Kennedy, 1989; Lewicki et al., 2003; Marsh, 1984; Mastenbroek, 1998). Az ismert taktikákat névvel látták el, hogy könnyebb legyen megjegyezni és azonosítani

őket. Ezeket a taktikákat hagyományos vagy disztributív taktikának nevezzük, és tanítják a tárgyalást oktató kurzusokon és tréningeken.

A taktikák többségét Kennedy, Benson és McMillan (1987) leírása alapján mutatom be, néhányat pedig, amelyek nem szerepelnek az előbbi kiadványban, de gyakoriak, Lewicki et al. (2003) ismertetése alapján. Választásomat az indokolja, hogy az említett szerzők értelmezik az egyes taktikák használatának logikáját, várható hatását és lehetséges elhárítását is. A fenti indokok alapján ennek a két kiadványnak leírásait használom a taktikák oktatásában is. Más forrásból nem növeltem az ismertetett taktikák számát, de a teljesség kedvéért a két kiadvány taktikáinak máshol szereplő változatait is leírtam. Nem vonom be kutatásomba a verbális viselkedési taktikákat (Marsh, 1984), így az 'aljas trükk' (Fisher és Ury, 1981/1997: 105) vagy 'piszkos trükk' (Adler, 1990: 212) gyűjtőnevű taktikák verbális változatait sem, amelyek a tárgyaló fél vagy a képviselt szervezet elleni rosszindulatú támadások.

A taktikák bemutatására alkalmazott felosztási rendszert a taktikák oktatása során szerzett tapasztalataim alapján állítottam fel. Mint a későbbiekben ismertetem, a szakirodalomban több, különböző szempontú felosztás létezik (2.3.2.1.). Valamennyi felosztási szempont a taktikák szerepének értelmezésén alapul. Mivel úgy láttam, hogy a szakirodalomban meglévő felosztási módok egyike sem alkalmazható jól a taktikák oktatásában, így a létező felosztások egyes szempontjait felhasználva és saját szempontjaimmal kiegészítve állítottam fel gyakorlati, oktatási célokat szolgáló taktika felosztásomat. Az első csoportban a 'kemény alku', a másodikban 'nyílt fenyegetés' és a 'burkolt fenyegetés' taktikáit mutatom be, majd a harmadik csoportban a 'korlátozott felhatalmazás', a negyedikben az 'érzelmi hatáskeltés', és az ötödik csoportban az 'argumentációs' taktikákat írom le.

A taktikák magyar neve vagy az angol taktikanév tükörfordítása, vagy az angol jelentésnek megfelelő, de a magyar kulturális kontextusba jobban illeszkedő elnevezés.

2.3.1.1. A kemény alku taktikái

A 'kemény alku' taktikák olyan sajátos manőverek, amelyekkel a tárgyalók határozottan érvényesítik az alkuban képviselt érdekeiket.

- **Magasra céloz - alacsonyra céloz**¹⁶

A 'magasra céloz - alacsonyra céloz' nyitási taktika. Nyitó ajánlatként lényegesen többet kérünk, mint amennyit el akarunk érni. Például eladóként lényegesen magasabb árat, vevőként lényegesen alacsonyabbat. Ekkor a másik fél vagy feladja a tárgyalást, vagy bizonyos mértékig megpróbál megfelelni a bejelentett eltúlzott igénynek. Így a taktika veszélyeket is rejt magában alkalmazója számára. Ha a másik fél azonnal visszavonul, akkor a tárgyalás folytatásához nagymértékben változtatnunk kell a pozíciónkon, amely eltávolodást jelenthet valóságos követelésünktől. Az is megtörténhet, hogy a másik fél ahelyett, hogy meg akarna felelni eltúlzott ajánlatunknak, nagyon alacsony ajánlattal viszonzozza a magas követelést, s így kerül távol valóságos követelésünktől. Ha velünk szemben alkalmazzák a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktikát, akkor a fent említett két lépés a védekezés lehetőségét jelentheti számunkra (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 187-188).

Karrass (1998) szerint „az 'ideális' tárgyalónak magas az aspirációs szintje, magas követeléssel nyit, és az ellenfelénél kisebb engedményeket tesz.” (Karrass, 1998: 156). Mastenbroek az alkuhelyzet megteremtésére a legmagasabb megindokolható, tehát védhető ajánlattal való kezdést javasolja (Mastenbroek 1989: 23). A 'magasra céloz - alacsonyra céloz' általánosan használt nyitási taktika, elfogadható mértéke azonban a tárgyaló felek kultúrájának, személyiségének, és az adott tárgyalási helyzetnek is függvénye.

- **Halászat** (a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktika változata)

Marsh (1984) kiemeli, hogy a fenti taktikát elsősorban akkor alkalmazzák, ha a tárgyalófelek nem ismerik egymást. A taktika alkalmazója azért túlozza el szándékosan nyitó ajánlatát, hogy megtudja ellenfele szándékát (Marsh, 1984:372), vagyis azért, hogy kihasználja az alku lehetséges tartományát.

- **Alacsony labda - magas labda** (A 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktika változata)

Lewicki et al. (2003) szerint ennek a taktikának a lényege: „olyan nevetségesen alacsony vagy magas nyitó ajánlattal kezdeni, amelyről tudjuk, hogy soha nem érhetjük el” (Lewicki et al., 2003: 87, ford. a szerzőtől). A várakozás az, hogy a szélsőséges nyitó ajánlat

¹⁶ A magyar fordítások vagy elnevezések jelentéstartalmának megfelelő eredeti angol taktika neveket a 8. mellékletben közlöm.

lehorgonyozza a másik felet, aki ennek hatására újraértékeli saját nyitó ajánlatát, s arra kényszerül, hogy a még elfogadható végső ajánlata, rezisztencia pontja felé mozduljon el. A taktikával szemben a leghatékonyabb védekezés az ellenajánlat elodázása: „ez a taktika abban a töredék másodpercben hat, amely a másik fél nyitóajánlatának meghallása és az ellenajánlat megtétele között múlik el” (Lewicki et al., 2003: 87). Alapos felkészültség, a tárgyalási feltételek értékarányainak ismerete biztos alapot ad a taktika kivédésére. Érvelhetünk az általánosan elfogadott piaci érték számadatokra és tényekre hivatkozó indoklásával (Lewicki et al., 2003: 87-88).

- **A korlát a kék ég** (Azonos az 'alacsony labda - magas labda' taktikával)

Eltúlzott formája a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktikának (Mastenbroek 1989: 23).

- **Az elsütött fegyver**

A taktika alkalmazója előfeltételeket szab a tárgyalások megkezdését vagy folytatását illetően. Egy követelés azonnali teljesítését, vagy az előző állapot (status quo) visszaállítását akarja kikényszeríteni. Például: A munkavállalók és a munkaadók megegyezéséig a munkaadók ne bocsássanak el dolgozókat. A cél a másik tárgyaló fél rákényszerítése pozíciójának feladására. A taktika érvényesítése és a lehetséges válaszlépés mindig a két fél erőviszonyától függ (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 180-181).

- **Nem tárgyalható**

A taktikát alkalmazó tárgyaló fél nem járul hozzá, hogy tárgyaljanak a másik fél egyik tárgyalási feltételét képező témáról. Mindvégig ragaszkodik kikötéséhez, vagy a status quo fenntartásához. Ha a taktikát alkalmazó fél erőfölénnyel rendelkezik, a másik fél elfogadja kikötését, hogy tárgyalhasson további feltételeiről (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 181-182).

- **Jófiú - rosszfiú**

A 'jófiú - rosszfiú' az egyik legrégebbi taktika, s egyben az egyik legsikeresebb. A taktika alkalmazása átívelhet a teljes üzleti tárgyaláson. Ha ketten tárgyalnak ugyanazon az oldalon, akkor egyik a 'rosszfiú', másik a 'jófiú' szerepét játszhatja. Először a 'rosszfiú' kap szót, aki kemény követelésekkel áll elő, s ezzel előkészíti a tárgyalási teret a 'jófiú' számára.

Miután a 'rosszfiú' szerepében fellépő első tárgyaló már kimozdította eredeti tárgyalási pozíciójából a másik tárgyalófelet, a második tárgyaló, a 'jófiú' békítőleg lép fel, kedvezőbb ajánlatot tesz. Bár ez az ajánlat még mindig rosszabb, mint ami a tárgyaló partner pozíciójának megfelel, legtöbbször mégis elfogadja, mert már nem az eredeti követeléséhez, hanem a 'rosszfiú' lényegesen kedvezőtlenebb ajánlathoz viszonyítja.

A 'jófiú - rosszfiú' taktika régi és hatásos eszköze a tárgyalásoknak, de alkalmazásának kockázata is van. Ha túl korán tesz kedvezőbb ajánlatot a 'jófiú', tárgyalópartnerre azt gondolhatja, hogy ez az ő érdeme, mert kellő eréllyel lépett fel a 'rosszfiúval' szemben. Így magához ragadhatja a kezdeményezést, és további követelésekkel léphet fel. Ha a 'rosszfiú' túl sokáig uralja a helyzetet, akkor a másik fél nem lát megegyezési lehetőséget, és feladja a tárgyalást. Így esetleg nagyobb kár érheti a 'jófiú - rosszfiú' taktika bevetőjét, mint a tárgyalásról kivonuló másik felet. Ha két tárgyalópartnerrel vagy delegációval tárgyalunk, gyakran kell szembe néznünk ezzel a taktikával, de ha egy tárgyaló féllel egyezkedünk, akkor is találkozhatunk vele, mert ugyanaz a tárgyaló fél is eljátszhatja először a 'rosszfiú', azután pedig a 'jófiú' szerepét. Ezt a taktikát tulajdonképpen már a felismerése is hatástalanítja (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 183-185).

- **Jó zsaru - rossz zsaru** (A 'jófiú - rosszfiú' taktika változata)

A jól ismert rendőrségi kihallgatási módszerről kapta a nevét, amikor két rendőr, az egyik hajlíthatatlanul szigorú, a másik megértő, egymást követve tesz fel kérdéseket a gyanúsítottnak. A Módszer leírása: „Az első vallató ('a rossz zsaru') kemény nyitó pozícióval indít, amelyet megfélemlítéssel, ellenszenves magatartással és hajthatatlansággal nyomatékosít. Ezután a vallató elhagyja a szobát, hogy egy fontos telefonhívást elintézzon, s ezt gyakran társának javaslatára teszi. Amíg az első vallató nincs a szobában, a második ('jó zsaru') megpróbál gyors egyezséget kötni a vádlottal, mielőtt a rossz zsaru visszatér, s mindenkinek megnehezíti az életét” (Lewicki et al., 2003: 86, ford. a szerzőtől). Fisher és Ury szerint ez a taktika „a lélektani nyomás egyik formája” (Fisher és Ury: 110).

Lewicki et al. (2003) Hilti és Carnevale (1993) kutatásaira hivatkozva megállapítják, hogy a tárgyalók gyakran érnek el engedményeket ezzel a taktikával. Ugyanakkor beszél a taktika gyengéiről is. Kissé átlátszónak nevezi. Egy tárgyalási folyamatban csak egyszer lehet felhasználni. A „Csak nem a 'jó zsaru - rossz zsaru' játékot játsszák?” kérdéssel hatástalanítani lehet, még akkor is, ha felhasználói tagadják szándékukat (Lewicki et al.,

2003: 87). Lewicki et al. leírják, hogy nem könnyű hatékonyan alkalmazni, mert „gyakran sokkal több energiát követel meg a taktika zökkenőmentes alkalmazása, mint amennyit a tárgyalás céljának elérésére tud fordítani a taktikát felhasználó fél” (Lewicki et al., 2003: 87, ford. a szerzőtől). Így a taktika alkalmazása elterelheti figyelmet az elérendő célról.

Leírja a taktika egy másik változatát is: ha két főből áll a tárgyaló delegáció, a 'jó zsaru' tárgyal egészen addig, amíg jó irányban haladnak, majd amikor fordul a kocka, akkor kap szót a 'rossz zsaru' szerepét játszó másik tárgyaló fél (Lewicki et al., 2003: 86-87).

- **Társak mint ellenfelek** (A 'jófiú – rosszfiú' taktika változata)

A taktika célja a kompromisszumkötés. Kétagú delegáció előre megbeszélt szerepjátéka: az egyik tárgyaló azt színleli, hogy a társa túl kemény követelésével szemben megvédi az ellenfelüket, majd miután engedményt szerzett neki, követeli tőle, hogy viszonzozza a szívességet.

A másik változata az ellenfél követelését korlátozza: az egyik tárgyaló engedményt ajánl fel az ellenfélnek, de társa visszavonhatja vele az ajánlatát. Az ellenfél mindvégig küszködik a kétellyel, hogy valóban játék-e, amit tapasztal, s mivel látszólagosan véletlenszerűen zajlik, nem tudja megítélni, hogy valójában mennyi engedményt várhat. Ez a trükk nyilvánvalónak látszik, mégis ha a két tárgyaló összehangoltan játssza, nem könnyű felismerni (Marsh, 1984:374).

- **Az orosz front**

Ezt a taktikát alkalmazva, „Az opponensnek két lehetőséget ajánlunk fel: az egyik rosszabb számára, mint a másik. Ő, megfélemlítve, elfogadja a kevésbé rosszat, hogy kivédje a számára rémítő ajánlatot. ('Bármilyen következzék, csak ne küldjön az orosz frontra.')

” (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 185, ford. a szerzőtől). A taktika akkor működőképes, ha az alternatívák hihetőek.

A szélsőséges ajánlatot szélsőséges ajánlattal viszonyozhatjuk, annak reményében, hogy a kölcsönösen szélsőséges ajánlatok visszavonása után visszatérhetünk a realitásokhoz. A 'nem tárgyalható' taktikával is kivédhető: ragaszkodunk hozzá, hogy a rosszabb ajánlatról nem tárgyalunk. Így a kevésbé rossz ajánlat marad, amellyel újabb, számunkra kedvező alternatívát állíthatunk szembe (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 185-187).

- **Felezzük meg a különbséget!**

Lewicki et al. (2003) népszerű záró taktikának nevezik. Alkalmazója a két ajánlat közötti különbség megfelezésével kívánja eldönteni az alkut. Az alku fennálló különbségének megfelezése pártatlan döntésnek látszik, de lehetséges, hogy a kezdeményezőnek hoz nyereséget. Ha túlzó nyitóajánlattal kezdett, akkor a megfelezett különbség neki nagyobb nyereséget, míg a másik félnek nagyobb veszteséget jelent (Lewicki et al., 2003: 84).

- **Hubbard mama**

Kennedy et al. szerint a leghatásosabb taktika, a legerősebb fegyver, majdnem hogy legyőzhetetlen. Célja, hogy árcsökkentésre kényszerítse a másik felet. Alkalmazója azt a látszatot kelti, szeretne üzletet kötni, s már közel vannak a megegyezéshez, de bármennyire is akarná, nem tudja a kért feltételeket teljesíteni, 'üres a konyhaszekrény'. Hogy meggyőzze tárgyalópartnerét, bizonyítékkal áll elő, írásbeli feljegyzés, a főnök írásbeli utasítása igazolja, hogy nem áll módjában többet fizetni. Az utóbbi lehet, hogy csak hamisítvány. A taktika sikerét úgy akadályozhatjuk meg, hogy nem az árat, hanem a tárgyalási csomagot változtatjuk meg (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 200-201).

- **Igen/nem taktika**

Taktika az 'igen' illetve a 'nem' kimondásának időzítése is, az úgynevezett 'igen/nem' taktika. Zavarba ejtő, ha az első ajánlatot elfogadják, ahelyett, hogy alkudni kívánnának belőle. Ez azt jelenti, hogy alacsony követeléssel álltunk elő, s anélkül vesztettünk, hogy tárgyalópartnerünknek csökkentenie kellett volna követelésén. Ha pedig mi mondunk egyből igent a másik fél ajánlatára, akkor azt a következtetést vonja le belőle, hogy könnyű ellenféllel van dolga, s ha újra tárgyal velünk, irreálisan magasra állítja követelését. A legjobb taktika, ha akkor sem mondunk igent az első ajánlatra, ha meg vagyunk győződve róla, hogy a másik fél követelése reális.

Másrészt, az 'igen' és a 'nem' válasz sem mindig egyértelmű. Az 'igen' is jelentheti, hogy 'nem', ha fenntartásokat hord magában, s a 'nem' is jelentheti, hogy 'talán', s hogy ellenajánlatot lehet kérni (Kennedy Benson and McMillan, 1987: 204-206).

- **Álérdek**

A taktika alkalmazója elhiteti tárgyalópartnerével, hogy számára nagyon fontos egy tárgyalási feltétel, holott egyáltalán nem lényeges. Később a fontosnak mondott feltételtől, az 'álérdekről' lemond, s a lemondásért fontos engedményt kér cserébe. Akkor ér igazán célba ez a taktika, ha az 'álérdek' a másik fél számára valóban fontos. Nehéz eljátszani, de védekezni is nehéz ellene. Gyanús, ha a másik fél teljesen más pozícióval kezd, mint amire számítani lehet, vagy ha hirtelen pozíciót vált, főként, ha ez a tárgyalási folyamat végén történik. Védekezésül a tárgyalópartner pozícióváltása után nem szabad nagy engedményeket adni (Lewicki et al., 2003: 88-89).

- **Limlom** (Az 'álérdek' változata)

A 'limlom' feltétel önmagában értéktelen, de értékessé válik, mert le lehet mondani róla, s értékes engedmény kérhető helyette. Az engedmény kölcsönössége tárgyalási szabály, így az induló ajánlatban felsorolt egy vagy több 'limlom' lehetővé teszi, hogy az ellenféltől induló követelésének megváltoztatását kérjük cserébe.

Védekezésül a tárgyalónak semmit sem szabad engednie a tárgyalás nyitó szakaszában. Azokat a feltételeket, amelyekkel kapcsolatban engedményt szándékozik adni, fenn kell tartania a tárgyalás végéig, hogy majd engedményt követeljen érte a másik féltől. Igaz, hogy az előbbi taktika megnyújtja az alku idejét, és növeli a költségeket (Marsh, 1984: 381).

- **Behavazás**

A tárgyaló olyan sok információt zúdít partnerére, hogy annak nehéz megkülönböztetnie a lényeges információt a lényegtelenről. A cél a másik figyelmének elterelése. Másik változata a taktikának, amikor szakemberek olyan szaknyelvi terminológiát használva adnak válasz, amely nem egyértelmű a nem szakmabeli tárgyaló fél számára, de mivel nem kíván nyilvánvaló kérdéseket feltenni, inkább elfogadja. A taktikát a kapott információ gondos mérlegelésével és szakértők bevonásával lehet hatástalanítani (Lewicki et al., 2003: 91-92).

- **Rezeg a penna**

A taktika alkalmazására az egyik tárgyaló fél ad alkalmat a másiknak, ha a szóbeli megállapodás után, de az egyezség aláírása előtt nyilvánosan bejelenti, hogy alá fogja írni a

szereződést. Ezután a másik fél további követelésekkel állhat elő, semmi sem korlátozza, mert tárgyaló partnere már nyilvánosan elkötelezte magát a szerződés aláírására (Kennedy, Benson, McMillan, 1987: 198).

- **Egy harapásnyi**

A tárgyalás végén, amikor már közel a megegyezés, az egyik fél kismértékű engedményt kér olyan témára vonatkozóan, amiről addig nem tárgyaltak, záradék beiktatását kéri a szerződésbe. A másik fél a tárgyalás lezárása érdekében beleegyezik, mivel arányaiban kismértékű veszteséget jelent számára. Ugyanakkor rosszhiszeműnek tartja tárgyalópartnerét, akinek már korábban, a tárgyalás napirendjében kellett volna jeleznie követelését.

Ellentaktikaként hasonló mértékű követeléssel viszonyozható (Lewicki et al., 2003: 89).

2.3.1.2. A nyílt fenyegetés és a burkolt fenyegetés taktikái

A 'nyílt fenyegetés' egyetlen gyakori taktikájaként a 'Menjünk a bíróságra!' taktikát írják le. A 'burkolt fenyegetésnek' több, erősebb és enyhébb formája is ismert.

- **Menjünk a bíróságra! /Akkor hát legyen sztrájk! /Irány a lövészárók!**

A tárgyaló fél a felkínált megegyezési ajánlatát mint utolsó lehetőséget ismerteti. Az udvariassági követelményként elhangzó sajnálkozás után közli, hogy ha nem kap ésszerű választ, akkor 'más módon' keres megoldást. Ez a taktika általában kölcsönösen ellenséges tárgyalási légkörben kerül bevetésre. Olyan lépés, amely a tárgyalások befejezésével fenyeget. A fenyegetés mögött lehet valódi elhatározás, de lehet, hogy csupán blöff a másik fél ellenállásának megtörésére. Ha csupán blöff, s a másik fél rájön, az irreálisan erős fenyegetés csorbíthatja a taktika alkalmazójának szavahihetőségét.

Ha a másik fél a blöfföt valóságos fenyegetésként fogadja, akkor túl nagy engedmény megadására kényszerülhet. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy provokálja a támadó felet, mondja el érveit, miért döntött így, mit remél ettől a lépéstől, s ezzel a felkészületlen blöffölő taktikája hatástalanná válik (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 183). Karrass szerint „A fenyegetés súlya döntően meghatározza, hogy a fenyegető beváltja-

e ígéretét, a fenyegetett hisz-e a fenyegetésben.” (Karrass, 1998:161). A valós fenyegetés pszichikai hatására is utal, és felhívja a figyelmet az indulat szülte fenyegetés veszélyére is: „Kutatások igazolják, hogy mindkét fél számára csökken a veszély, ha csak utalnak a fenyegetésre, és explicite nem fogalmazzák meg, ha enyhébb és nem súlyos, ha az értelem, nem pedig az érzelem sugallja” (Karrass, 1998:161).

- **Udvarias arcátlanság**

A taktikát az erősebb tárgyalási pozícióval rendelkező fél használhatja: udvarias formában, de ellentmondást nem tűrően utasítja a másik felet valami végrehajtására (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 194).

- **Rejtett fenyegetés**

Ha nyíltan fenyegetünk szankciókkal, de ezt figyelmeztetésként tesszük, mert továbbra is fenn szeretnénk tartani az üzleti kapcsolatot, s a megfenyegetett rákérdez a fenyegetés tényére, nem tehetünk mást, mint visszautasítjuk, hogy fenyegettünk volna. Így figyelmeztető szándékunk is sikertelen. Ha nem nyíltan fenyegetjük meg a másik felet, s még a segítségünket is felajánljuk a kellemetlenség elkerülésére, nem következik be ez a helyzet. Rejtett fenyegetéseket kétféleképpen alkalmazhatunk. Ismertetjük a másik fél egyet nem értésének számára hátrányos következményeit, majd hogy elkerülhesse őket, ajánlatot teszünk a megegyezésre. A másik mód: ismertetjük a feltételek nem teljesítése esetén bekövetkező szankciókat, de nyújtunk némi segítséget a teljesítéshez. (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 195). Az utóbbira jó példa a banki hitelügyletek megkötése.

- **Ki a barátod?**

A taktikával valamilyen tett elkövetésére szólítunk fel, vagy elkövetésétől próbálunk valakit visszatartani. A taktika a nyilvánosság erejére utalva hat: arra figyelmeztetjük a másik felet, hogy milyen következményei lesznek annak, ha a nyilvánosság számára kiderül a tett elkövetése, vagy el nem követése (Kennedy, Benson and McMillan, 1987:188).

- **Add olcsón, s légy híres!**

A taktika a tárgyalási alkun kívüli érvekkel próbálja meggyőzni a másik felet. Például: ”Tudjuk, hogy az általunk kínált ár alacsonyabb az önök árajánlatánál, de az üzlet valódi hozadéka az imázs, hogy az önök cége egy nagy nemzetközi vállalat bejegyzett

beszállítója lesz” (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 88, ford. a szerzőtől)
Ellentaktikaként mindig meg kell fontolnunk, mielőtt egyezséget kötünk, hogy van-e alapja az ígéretnek, s arányban áll-e a későbbi nyereség a jelenlegi veszteséggel.

- **Noé bárkája**

A név arra utal, hogy a taktikát ősidőktől használják. Alkalmazója közli tárgyalópartnerével, hogy annak egyik versenytársa jobb ajánlatot tett neki. A jobb ajánlat legtöbbször csak blöff, de ha van némi alapja, engedményeket kényszerít ki. Ellentaktikaként bizonyítást, indoklást kell kérni, s javasolni az árajánlatok versenyeztetését (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 194).

- **Holland aukció** (A 'Noé bárkája' egyik variációja)

Ha két cég értékesítői versenyeznek ugyanazért az üzletért, akkor hajlandóak lépésről lépésre alálicitálni a másik ajánlatának. Ha az egyik az alku során egyszer csak nagyon alacsony árat kér, s a másik alálicitál az üzlet reményében, hiába nyeri meg, áldozatául esett a taktikának: nem származik nyeresége az üzletből. Az árverseny kivédésére kössük ki, hogy csak a versenytárs legjobb árát ismerve hozunk döntést a saját végső ajánlatunkról. Vagyis az 'utolsó ajánlat' taktikáját alkalmazzuk (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 194).

2.3.1.3. A korlátolt felhatalmazás taktikái

A korlátolt felhatalmazás taktikái a tárgyalópartner túlzott követeléseitől védik meg a tárgyalót, mert lehetővé teszik számára a döntés elhalasztását.

- **Nincs felhatalmazásom**

Ha tárgyalópartnerünknek nincs döntési joga, vagy ezt taktikaként állítja, nehéz feladat vár ránk. A 'legjobb ajánlatunk' a döntési joggal rendelkező felettese elé kerül, aki természetesen további engedményeket kér a tárgyaláson résztvevő megbízottja révén. Azonban, mivel a megbízottnak nincs döntési joga, anélkül szorítja ajánlatának alsó határa felé a másik, döntési joggal bíró felet, hogy bármivel is viszonyozná az engedményeket. A 'nincs felhatalmazásom' taktikával korlátozhatjuk a másik fél engedménykövetelését, így „Ha nincs főnököd, találj ki magadnak egyet!” (Kennedy, 1993: 165, ford. a szerzőtől). Úgy védhetjük ki ezt a helyzetet, hogy csak döntési joggal rendelkezőkkel tárgyalunk, és széles

tárgyalási mozgásteret hagyunk magunknak. A másik megoldás pedig az, hogy a döntési jogkörrel rendelkező tárgyaló is ügynökét küldheti tárgyalni, hogy a fent leírt módon tárgyaljon (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 199).

- **Nem tehetem** (A 'nincs felhatalmazásom' változata)

Számos vállalat ad döntési jogot képviselőjének, ugyanakkor szabályokkal és eljárásmodok megszabásával szűk keretet jelöl ki számukra. Ez a taktika a 'nincs felhatalmazásom' taktika egyik változata: „Sajnálom, nem tehetem. Vállalati politikánkkal ellentétes, ha árat csökkentenék olyan megrendelés esetében, ami nem éri el legalább a havi 100 000 darabot” (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 202, ford. a szerzőtől).

A vállalati politika korlátozó ereje szűkíti a másik fél követeléseit és elvárásait. A vállalatok azért állítanak üzletpolitikai korlátokat, hogy támogassák üzletkötőiket a kedvezőtlen ajánlatok visszautasításában. Másrészt, kevésbé árt a tárgyalói elismertségnek, ha a másik fél vállalatának üzletpolitikája miatt fullad kudarcba egy követelés. Különösen nagyvállalatok jól működő taktikája, esetleg csak akkor tekintenek el tőle, ha az üzlet nagyon fontos számukra (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 202).

- **Nincs rá mandátumom**

A tárgyaló, hogy megerősítse induló pozícióját, elkötelezettségére hivatkozik. A szakszervezetek képviselői gyakran alkalmazzák ezt a taktikát a menedzsmenttel folytatott tárgyalásaik során. Arra hivatkoznak, hogy a szakszervezet nem hatalmazta fel őket követelésük megváltoztatására. Kizárólag az első követelésük képviselőjére kaptak megbízást, s ezt teljesíteniük kell. Kivédésének lehetősége a megegyezési csomag átrendezése úgy, hogy bizonyos elemei lehetővé tegyék a megbízott számára kötelezettségének teljesítését, ugyanakkor a másik fél érdekei se sérüljenek (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 191-192).

2.3.1.4. Az érzelmi hatáskeltés taktikái

Az érzelmi hatáskeltés taktikái nyomásgyakorló taktikák, megértést vagy szánalmat kívánnak keltetni.

- **Özvegyek és árvák**

A taktikával a másik fél együttérzését kívánják felkelteni. A tárgyalt témát összekapcsolják a tárgyalás kimenetelének állítólag másokat sújtó, szánalomkeltő hatásával (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 197).

- **Az utolsó ítélet napja** (Az 'özvegyek és árvák' változata)

Az előző taktikának hitelt érdemlőbb változata. A tárgyaló sötétnek, kétségbeejtőnek írja le a helyzetet, hogy meggyőzzön követelésének súlyáról. „Ezt a taktikát gyakran túljátsszák az ellenfelek, s mivel így nem hiteles, a hatása elvész” (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 197-198, ford. a szerzőtől).

2.3.1.5. Az argumentációs taktikák

Ezek a taktikák a meggyőző érvelés verbális eszközei lehetnek. Itt mind a formális logika, mind pedig az informális logika szerinti érvelési módok szóba jöhetnek. Gyakori, hogy az érvelési mintázatok keverednek retorikai természetű elemekkel. Vannak szigorú, logikus érvekre támaszkodó taktikák, és vannak látszólag logikai érvelést felhasználó manőverezésre (fallacy) építő taktikák is. Érdekes megfigyelés, hogy miként erősödött fel az utóbbi 15 évben az a termékenyítő kölcsönhatás, amely az argumentáció elmélet és annak területspecifikus alkalmazásai (üzleti, jogi, kisebbségjogi, bevándorlásjogi, munkajogi, orvos-etikai, kutatás-etikai, környezetvédelmi, stb.) révén jött létre. A pragma-dialektikus érveléstudomány elméleti kerete például (ld. Eemeren and Grootendorst eds. 1994, Eemeren and Grootendorst 2004) jelentős revízió ment keresztül annak hatására, hogy a tényleges érdek-területekről érkező visszajelzések ezt kikényszerítették (ld. Eemeren and Houtlosser 2002, 2003, 2006).

A 'szalámi' taktikát 'kemény alku' taktikaként írják le, mégis ide soroltam, mert a hallgatók többsége elsősorban a tárgyalási feltételek logikus, 'szeletenkénti' tárgyalásaként értelmezte, meglehet, nem mondtak le a nyomásgyakorlás lehetőségéről sem.

- **Szalámi**

A taktika alapja gyakorlati tapasztalat, miszerint „A szalámit vékony szeletenként fogyasztjuk. Nem egyszerre az egészet” (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 189, ford. a szerzőtől). Ha a másik tárgyaló fél számára túl erős követeléssel állunk elő, akkor elutasít, ha lépcsőről lépésre haladunk előre, követelésünket részekre bontva, időben eltoltan, kisebb az ellenállással kell szembe néznünk. Például a menedzsment és a szakszervezetek egyaránt alkalmazzák ezt a tárgyalási taktikát, de gyakori az értékesítési tárgyalásokon is (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 189-191). Egy alkalommal zajló tárgyaláson is felhasználható: a tárgyaló elfogadható induló ajánlattal kezd, majd miután a másik fél elfogadta az ajánlatot, azonnal újabb feltételeket szab, s így ér el további engedményeket (Mastenbroek, 1989: 21).

A taktika semlegesítésére engedményeket csak megkötésekkel és egyes tételekre vonatkozó kikötésekkel szabad adni, hogy befolyásolhassuk a későbbi tárgyalások kimenetelét. Kikötéseket a 'nem tárgyalható' taktikával is tehetünk. (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 189-191).

- **A brooklyni optikus**

Alapformája a kért alapár emelését szolgálja. Az optikusok jól ismert taktikája, akik a szemüveg árát a lencse és a keret extra tulajdonságainak ajánlatával emelik. Így a végső ár lényegesen magasabb lesz, mint az induló ár volt. Kivédésére akkor van lehetőség, ha meg tudjuk állítani az ajánlatsorozatot. A megállításra az extrák említése között fellépő szünet ad lehetőséget. Célszerű minden extra említése után kérni az eladót a kialakult végső ár kiszámítására. Így könnyebb eldönteni a vevőnek a maga számára végsőnek tekintett árat.

A taktika másik formáját a beszerző alkalmazhatja, amikor az alapárban való megegyezés után az áruval vagy a szolgáltatással kapcsolatban további igényeket támaszt, de az alapárat végső árnak tekinti (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 193).

- **Felette és alatta**

Az elfogadhatatlan követelések befagyasztására szolgál: az egyik fél a számára elfogadhatatlan követelést a másik fél számára elfogadhatatlan feltételhez köti. Mindkét fél tudja, hogy az 'felette, alatta' taktika követelései és feltételei elfogadhatatlanok. Arra szolgálnak, hogy mindkét felet visszatérítsék a reális feltételekhez kötött ajánlatokhoz (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 206-207).

- **Igen, de...**

Az 'Igen, de...' taktika egy újabb tárgyalási feltételt von be a tárgyalásba: „Igen, egyetértünk a mostani ajánlatával, de van még egy problémánk, amit meg kellene oldanunk, mielőtt mindenhez beleegyezésünket adjuk” (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 198-199, ford. a szerzőtől).

A direkt kérdésre adott 'nem' válasz elkötelezettséggel jár: „A nyíltan negatív 'nem' határozott és hajthatatlan elkötelezettséget képvisel, és olyan alkalmakra tartják fenn, amikor tényleg ilyen módon akarják magukat elkötelezni” (Marsh, 1984: 380, ford. a szerzőtől). A direkt kérdésre a tárgyaló az 'Igen, de...' technikát választhatja feleletül. A válasz 'igen', de van még egy feltétel. Az együttműködési készséget bizonyítja a válasz állító része, míg a tagadó rész rámutat az okokra, ami a tárgyaló felet megakadályozza, hogy megtegye, amit a másik fél kér (Marsh, 1984: 380).

Kivédésére minden új feltétel felvetése esetén a 'Nem, de...' taktikát alkalmazhatjuk: „Nem érthetünk egyet azzal, hogy új témákat vonjunk be a tárgyalási csomagba ebben a tárgyalási szakaszában, de ha ön ragaszkodik hozzá, természetesen készek vagyunk fontolóra venni feltételeit a csomag határain belül, és kiigazítani megoldási javaslatunkat” (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 198-199, ford. a szerzőtől). Így csupán a tárgyalási csomag kerül újratárgyalásra, s a másik fél nem kap további jelentős engedményeket.

- **Perry Mason**

Ez a taktika, amely a detektívregények híres felügyelőjéről kapta nevét, a logika fegyverét alkalmazza. Először feltesz egy magától értetődő eldöntendő kérdést, amire csak 'igen' lehet a válasz. Majd feltesz egy következő, az elsőhöz kapcsolódó eldöntendő kérdést, s ha ismét 'igen' a válasz, a harmadik, a valódi kérdésre adható válasz az első két 'igen'-ből következően csak 'igen' lehet (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 196-197). Például:

- Elismeri, hogy a szállított áruk minősége nem felelt meg a megegyezésben leírtaknak?
- Igen.
- Elismeri, hogy késedelmesen szállítottak?
- Igen.
- Akkor hát, elismeri, hogy szerződösszegés történt?
- Igen.
-

- **Összekapcsolás**

Az 'összekapcsolás' az alku jól ismert taktikája. Ha az egyik tárgyalási témával kapcsolatban gyenge a pozíciónk, összekapcsolhatjuk egy másik témával, ahol erős. Például: "Novemberi szállítási határidő esetén kész vagyok tárgyalni részletfizetési lehetőségről". Ha engedményt adunk, kérjünk is engedményt cserébe. A másik tárgyalófél nem áll elő túlzó követelésekkel, ha tudja, hogy viszonznia kell a tőlünk kapott engedményt. Kennedy hangsúlyozza, hogy „a tárgyalás legfontosabb elve, hogy semmit, de semmit nem adunk ingyen” (Kennedy, 1993: 143, ford. a szerzőtől). A 'ha' az egyik leghasznosabb szó a tárgyaló számára (Kennedy, 1993: 139). Az 'összekapcsolás' az üzleti tárgyalások gyakori taktikája. Az együttműködő, integratív tárgyalási stratégia taktikája is lehet, mert a kölcsönös engedmények megteremthetik az előfeltételét a kölcsönösen előnyös megegyezésnek.

Ennek a taktikának más változata is létezik. A másik tárgyaló fél feltételeiből kiválasztunk kettőt, s kijelentjük, hogy együtt nem elfogadhatóak számunkra. Ha a kettő közül a számunkra valóban elfogadhatatlan feltételhez sikerül olyan feltételt kiválasztani, amelyik a másik fél számára elengedhetetlenül fontos, remélhetjük, hogy elengedi a számunkra elfogadhatatlan feltételt, vagy legalábbis engedményt kapunk belőle (Kennedy, Benson and McMillan, 1987: 196).

2.3.2. A disztributív és az integratív tárgyalások taktikái

Az alkalmazott taktikák kiválasztása a tárgyalási stratégia függvénye. Eszerint a tárgyaláselemzők a két fő stratégiai irányvonalnak megfelelően vizsgálják a disztributív vagy versenyző és az integratív vagy együttműködő stratégiák taktikáit. Ugyanakkor az úgynevezett tisztán koordinációs tárgyalási helyzetek kivételével a gyakorlatban nem beszélhetünk tisztán disztributív vagy integratív tárgyalásokról. Az integratív tárgyalások is tartalmaznak versenyző, s a disztributív tárgyalások is együttműködő elemeket. Ennek megfelelően megkülönböztethetjük a disztributív és az integratív tárgyalási stratégiák jellemző taktikáit, de a megkülönböztetés nem jelent kizárólagosságot. A disztributív tárgyalásokon is szükséges a megegyezéshez integratív együttműködés, míg az integratív tárgyalásokon is vannak olyan helyzetek, amikor kizárólag disztributív, versenyző taktikákkal érhetik el a tárgyalók céljukat. A továbbiakban a verbális taktikák disztributív, illetve integratív célú használatát vizsgálom.

2.3.2.1. A disztributív tárgyalások verbális taktikái

Lewicki et al. (2003) véleménye a disztributív taktikák alkalmazásáról egyértelműen negatív: „Valójában azt tapasztaltunk, hogy többet ártanak, mint használnak a tárgyalásokon” (Lewicki et al., 2003: 85, ford. a szerzőtől). Megállapítják, hogy a disztributív taktikák hatásosak az egyetlen tárgyaláson elérhető értékek maximalizálására, abban az esetben, ha nem cél a hosszú távú üzleti kapcsolat. Alkalmazásuk előtt mérlegelni kell a megnyerhető értékek és a ráfordított költségek arányát, a határozott követelések ugyanis a tárgyalás elnapolásához vagy felfüggesztéséhez is vezethetnek. Ilyen nyomásgyakorló ('kemény labda') taktikák például a 'jó zsaru - rossz zsaru', 'alacsony labda - magas labda', 'egy harapásnyi' és az 'álérdek' taktikák (Lewicki et al., 2003: 86-88). A felkészületlen tárgyalókkal szemben hatásosak, de veszélyeztethetik a taktika alkalmazójának jó hírnevét, és kiválthatják a másik tárgyaló fél megtorló válaszát.

Más elemzők nem szűkítik le ilyen határozottan a disztributív taktikák alkalmazásának lehetőségét. Használatuk általános gyakorlat a tárgyalásokon, ismert és elfogadott szabályok szerint alkalmazzák őket. Kétségtelen, hogy a hosszú távú üzleti kapcsolat nem viseli el az ellenséges taktikai megnyilvánulásokat, sőt rövid távon is barátságtalanok ezek a taktikai próbálkozások. A disztributív taktikák azonban nem egyneműek, nem mind kifejezetten ellenséges töltetűek. Különböző módon járulnak hozzá a stratégiai célok megvalósításához, s ennek megfelelően a tárgyalásokon betöltött szerepük szerint kategorizálhatjuk őket.

Angelmar és Stern (1978) megkülönböztetik a pozitív, illetve agresszív módon befolyásoló taktikák és az információcsere taktikák szerepét. A pozitív módon befolyásoló taktikák az ígéret, a javaslat, a jutalom és a pozitív utasítás. Agresszív befolyásoló taktikák a fenyegetés, a figyelmeztetés, a büntetés és a negatív utasítás. Információcsere taktikák az elkötelezettség, az önleplezés, és a kérdés.¹⁷

Marsh, amint előzőleg már leírtam, szituációs és magatartásbeli taktikákra osztja fel a verbális taktikákat (ld. 2.3.) (Marsh, 1984: 347). A szituációs taktikákat két csoportba sorolja, a támadó és a védekező taktikák osztályába. A támadó taktikák a kezdeményezést és a kezdeményezés megtartását szolgálják. A használatukat irányító elvek hasonlóak a

¹⁷ Idézi: Usunier (1996a: 106)

hadviselési taktikákat irányítókhoz: „A védekező taktikák nem csupán ellentaktikái az előbbieknek, hanem ugródeszkák, ahonnan ellentámadást lehet indítani” (Marsh, 1984: 364, ford. a szerzőtől). Támadó taktikák például a nyomást gyakorló taktikák, a korlátozás, a zsarolás, védekezők például az információ visszatartására vagy az ellenfél figyelmének, szándékának és döntésének megváltoztatására használt taktikák (Marsh, 1984:367-385).

Ury (1993) leírása szerint a taktikák 'kőfalak', 'támadások' vagy 'fortélyok'. A kőfal taktikával szemben nincs más megoldás, mint elfogadni feltételeket, mert az, ellenfél olyan szilárd akadályt állított, mint a kőfal. Változatai például a 'fait accompli' (megmászhatatlan tény bejelentése), a 'nem tehetem', és a 'nincs rá mandátumom'. Támadást jelenthet akár egy álláspont is, vagy a megfélemlítés, a fenyegetés. Fortély például a megtévesztés, a manipuláció, a 'nincs felhatalmazásom', a 'még valami' ('egy harapásnyi') taktikák (Ury, 1993: 22).

Karrass (1999) tárgyalási manővereket és tárgyalási technikákat különböztet meg. A tárgyalási manőverek a katonai manőverekhez hasonlóan előnyös helyzetet kívánnak teremteni a célok eléréséhez vagy a pozíciók megvédéséhez. A verbális taktikák közül ide sorolja például a 'fait accompli' s a 'status quo' időzítési taktikákat, a 'korlátozott felhatalmazás' taktikáit (korlátozott jogok a végső döntésre, felső jóváhagyás vagy vétó szándékos beiktatása), a 'nem tárgyalható' taktikát, amely a tárgyaló témák mennyiségére vonatkozik és a 'jófiú - rosszfiú' elterelő taktikát (Karrass, 1999: 144). Tárgyalási technikák például az engedmények, az ígéretek és fenyegetések, „a célok elérésének finoman beállított módszerei” (Karrass, 1999:153).

Mastenbroek (1989) megkülönbözteti a zárt és a nyitott pozíció taktikáit. A zárt pozíció taktikái ellentmondást nem tűrő utasítások vagy kijelentések, mint például a 'fait accompli' vagy 'az első az utolsó ajánlat' (Mastenbroek 1989: 20). Ezekkel a taktikákkal az egyik fél kisajátítja magának a kezdeményezés jogát, és védekezésre kényszeríti a másik felet. Mastenbroek (1989) véleménye szerint az azonnali állásfoglalás határozottságot, komolyságot és hitelességet sugall, de később nehéz visszakozni tekintélyvesztés nélkül. A nyitott pozíció taktikái viszont csak tájékoztatnak a tárgyalók érdekeiről és álláspontjáról, és maximális teret hagynak a manőverezésre. Ebben az esetben a tárgyalók szélsőséges pozícióval indítanak, de hangsúlyozzák, hogy rugalmasságra törekсенek. Eltúlzott formája ennek a taktikatípusnak 'a korlát a kék ég' alku, amely nagyon valótlan nyitó ajánlatával aláássa a tárgyaló pozíciójának hitelességet. Ehelyett a taktika helyett ajánlott a legmagasabb védhető ajánlattal kezdeni: „Ez azt jelenti, hogy a tárgyaló megokolja követeléseit, és teret

hoz létre a manőverezésre” (Mastenbroek 1989: 23, ford. a szerzőtől). Előnye, hogy ’adok-kapok’ alkuhelyzetet teremt, s így a két fél jó kapcsolata nem kerül veszélybe. A nyitott pozíció taktikái azért hatékonyak, mert tesztelik az opponens pozícióját. Az ’adok-kapok’ alkuhelyzet megteremtésében Raiffa (1982) is meghatározónak tartja a nyitó játszmát, mert ’horgonyt dob’ a másik fél gondolkodásának. Ugyanakkor a másik fél válaszként adott taktikája is meghatározó, mert a kettő együtt alapozza meg a ráépülő alkut. Nem szabad az eltúlzott nyitó ajánlatot kedvezőnek értékelni, és ehhez szabni a válaszként adott ajánlatot. A két lehetséges stratégiát követhetünk: megszakítjuk a tárgyalásokat, amíg nem változtatják meg az ajánlatukat, vagy mi magunk állunk elő saját ajánlatunkkal. Ha két ajánlatról tárgyalunk, akkor már a kettő közötti középértékre terelődik a figyelem (Raiffa, 1982: 128). Az ’adok-kapok’ alku folyamán a disztributív tárgyalások eszköztárába tartozik a meggyőző érvelés (Pruitt és Rubin, 1986). Hozzátehetjük, hogy az érvelésben sajátos szerepet játszanak a disztributív taktikák is.

Az engedményadás módja központi kérdése mind a disztributív, mind az integratív tárgyalásoknak. Pruitt és Rubin (1986) kockázatosnak tartják az engedményadást, mert lehet, hogy a másik fél nem viszonzja. A már megadott engedmény visszavonása kétségbe vonja a tárgyaló adott szavának hitelességét. Pruitt és Rubin (1986) taktikajavaslatára szerint, ha indirekt módon utalunk az engedmény vagy a kompromisszum lehetőségére, közvetítő, mediátor vagy háttércsatornák segítségével, akkor ha nem viszonzják, javaslatunk visszavonása nélkül elállhatunk tőle. Raiffa (1982) Az engedményadás taktikus lépéseit tánchoz hasonlítja, és ’tárgyalási táncnak’ nevezi. A taktikus ’tánclépések’ a következők: 1. A maximális profit eléréséhez a követelésünket egyenletesen csökkentjük, és csupán az ajánlatok közötti szünetek legyenek egyre rövidebbek, jelezve, hogy az utolsó ajánlat következik. 2. Az utolsó ajánlat többnyire az ártértékelt elérendő ár, de soha nem a végső ár. 3. Ezután újra összegeznünk kell a kialakult helyzetet, s engedményeinket az ellenfél engedményeihez kell igazítanunk (Raiffa, 1982: 128).

Összegzésül megállapíthatjuk, hogy a tárgyalók a disztributív taktikák alkalmazásával saját nyereségüket kívánják növelni a tárgyalás folyamán, ugyanakkor a céljuk elérése nem lehetséges bizonyos fokú együttműködés nélkül az alku folyamán.

2.3.2.2. Az integratív tárgyalások verbális taktikái

Míg a disztributív taktikák a tárgyaló egyéni érdekének érvényesítését szolgálják, az integratív, együttműködő tárgyalások taktikáit a kölcsönösség és a csere szándéka jellemzi. A tárgyaló felek információk és ötletek cseréjéből származó új megoldási opciókat ajánlanak fel a kölcsönös nyereség elérésére (Lewicki, 2003). A közös erőfeszítéssel végzett problémamegoldás az integratív stratégia központi eleme. Ennek első taktikája a probléma gyakorlatias és átfogó meghatározása úgy, hogy mindkét fél szükségleteit és prioritásait tükrözze. A problémának a tárgyalók személyétől való elvonatkoztatása az objektív tények alapján történő mérlegelés alapja. A második taktika alternatív megoldások létrehozása a probléma vagy a problémacsomag ismételt meghatározásával. Végül az alternatívákat értékelik és rangsorolják. Cél a felosztásra kerülő 'torta' megnagyobbítása újabb lehetőségek, források hozzákapsolásával (Lewicki, 2003). Lewicki (2003) integratív stratégiája és taktikái Fisher és Ury (1997) 'elvkövető tárgyalási modelljének' négy alapelveire épülnek.

Felmerül a kérdés, hogy mi a teendő, ha az egyik tárgyaló fél integratív taktikákkal kíván célt elérni, de a másik fél disztributív taktikákat alkalmaz. Fisher és Ury (1991/1997) az 'elvkövető tárgyalási mód' melletti szilárd kitartást javasolják: „Lehetünk olyan kemények, mint a másik, sőt még keményebbek. Mert könnyebb egy elvet védeni, mint egy jogtalan taktikát. Ne legyünk áldozatok!” (Fisher és Ury, 1991/1997: 116). Emellett Ury (1993) az előbbi helyzet megoldására taktikaként a probléma és a disztributív taktikák új keretbe foglalását javasolja: a másik fél pozícióvédő kijelentéseit problémamegoldó keretben kell értelmezni és kivédeni. Hozzá kell tennünk, hogy a disztributív taktikák ilyen módon történő hatástalanítása csak abban az esetben nem tekinthető idealisztikusnak, ha a másik tárgyaló fél hajlandó követni a problémamegoldó tárgyalás szabályait. A disztributív és integratív taktikák ütközésének elkerülésére realisabb lehetőség Pruitt (1983) integratív megegyezést előkészítő stratégiájának, az 'érdekcserének' ('logrolling', ford. a szerzőtől) alkalmazása. Természetesen, csak akkor kerülhet rá sor, ha mindkét fél vállalja az érdekszövetséget. Ennek a stratégiának az 'összekapcsolás' lehet az alapvető taktikája, mert a cserére felkínált feltételek összekapcsolt elemzése és értékelése teszi lehetővé a stratégia érvényesítését.

2.3.2.3. Az információcsere disztributív és integratív taktikái

Az információadás és visszatartás, az információcsere módja nagy jelentőségű kérdés mind a disztributív, mind az integratív stratégiát választó tárgyalók számára. Mastenboek (1989) a disztributív tárgyalások taktikus információcseréjének három célját jelöli meg. Az első cél a vevő számára az eladó legalacsonyabb ajánlatának azonosítása, és még lejjebb helyezése, s az eladó számára a vevő elérhető legmagasabb ajánlatának azonosítása, és még feljebb emelése. Az második cél, hogy a tárgyaló a kapott információkkal bebizonyítsa saját követelésének realitását és szükségszerűségét. A taktikus információcsere harmadik célja a stratégiai célok elérhetőségének befolyásolása. Rubin és Brown (1975) szerint nagy játszma a tárgyalófelek számára egymás 'rezervációs' árának kiderítése, illetve eltitkolása.¹⁸

Mind az információszerzésnek, mind az információadásnak vannak sajátos disztributív taktikái. Marsh (1984) az információnyerés taktikáit a szituációs, támadó taktikákhoz sorolja. A szondázó kérdések az ellenfél javaslatának gyenge pontjait tárják fel a 'támadás' megindítása előtt. A specifikus kérdésekre kizárólag annak az adatnak a megadásával lehet válaszolni, amelyre rákérdeznek. A támadó kérdések rövidek és egyszerűek, engedmények kikényszerítése szolgálnak. Mastenbroek (1989: 20) az információadás taktikus módjait összegzi: 1. A számunkra kedvezőtlen megoldásról bebizonyítjuk, hogy az opponens számára is előnytelen. 2. Felértékeljük a másik félnek adott engedményünket. 3. Szelektív példákkal alátámasztott információt adunk. Mindenkör érvényes megállapítás, hogy félrevezető információ adása gyengíti a tárgyalási pozíciót, és megrontja a kapcsolatot a tárgyalófelek között, ugyanakkor a magunk számára kedvezően adott információ elfogadható, s nem rombolja le a tárgyaló felek közötti kapcsolatot (Mastenbroek, 1989: 21). A hagyományos disztributív taktikákat is fel lehet használni taktikus információcserére. Például a 'korlátolt felhatalmazás' taktikaival el lehet kerülni az információadás azonnali viszonzását.

Nemcsak az információ adásának, de az információ visszatartásának is megvannak a disztributív taktikái. Marsh (1984) a védekező szituációs taktikák körébe sorolja őket. Számos információt elhallgató taktikát javasol: félreértés színlelése; minimális válasz adása; pontatlan válasz (a kérdés újrafogalmazása után, az újrafogalmazott kérdésre adott válasz); a beszélgetés szintjének megváltoztatása (részletes információkérésre általános információ

¹⁸ Idézi: Weingart et al. (1990)

közlése); kitérés a válaszadás elől; nem teljes válasz (specifikus kérdésre kizárólag a szükséges információ megadása); az "Igen, de..." taktika; kérdésre ellenkérdés a válasz (Marsh, 1984: 378). Valójában az alku disztributív taktikái mind információ visszatartását jelentik. Például az értékelési tárgyalásokon a tárgyaló felek az alkutaktikákkal fedik el saját 'aspirációs' és 'rezervációs' árajánlatukat. Ugyanakkor ezekkel a taktikákkal szeretnék kipuhatolni egymás 'aspirációs' és 'rezervációs' árajánlatát, így információszerző és taktikus információadó taktikák is egyben.

A disztributív információcsere stratégiájának összegzésében Mastenbroek kiemeli a fokozatosságot és a kölcsönösséget: „Művészet az információcsere folyamatát irányítani óvatosan, lépésről lépésre, úgy, hogy mindkét oldal érdekei és elvárásai fokozatosan kerüljenek megismerésre. Csak miután a felek megengedték egymásnak, hogy bepillantsonak pozícióik és érveik mögé, akkor kezdenek formálódni a lehetséges megoldások” (Mastenbroek, 1989: 24-25, ford. a szerzőtől). Megállapíthatjuk, hogy az információ fokozatos és kölcsönös átadása az integratív tárgyalásokon is alkalmazható.

Az információadás taktikái nagy figyelmet követelnek a tárgyalóktól mind a disztributív, mind az integratív tárgyalásokon. Pruitt és Rubin (1986) kockázatosnak tartja a legfontosabb érdekek közlését. Raiffa (1982) a tárgyaló TELA-jának (a Tárgyalásos Egyezés Legjobb Alternatívája) eltitkolását és szelektív információ közlését tartja szükségesnek. Ugyanakkor egyet kell értenünk abban, hogy a tárgyalási helyzet kognitív megértéséhez szükséges információ megszerzésében fontos szerepe van az információkérő taktikáknak, és az információcsere szintje meghatározóan befolyásolja az integratív megegyezést. Weingart et al. elengedhetetlennek tartják az információadást az integratív megegyezéshez: „Hiszünk abban, hogy általában előnyös információt adni a másik félnek a tárgyalási feltételeket érintő prioritásokról, s a pozíciók és ajánlatok indokairól” (Weingart et al., 1990: 286, ford. a szerzőtől). Lewicki et al. (2003) kiemeli a világos és pontos kommunikáció alapvető fontosságát. Ha több csatornán folyik a kommunikáció, lényeges a közvetített információ egységessége is.

Láthattuk, hogy az információcsere taktikái az alku folyamatának fontos verbális eszközei mind a disztributív, mind az integratív tárgyalásokon. Összegzésül megállapíthatjuk, hogy a disztributív és az integratív taktikák egymással kölcsönhatásban érvényesülnek a stratégia kontextusában, s így erősíthetik vagy gyengíthetik egymás hatását.

2.4. Pragmatikai vizsgálati szempontok: a verbális taktikák mint beszédaktusok értékelése

A tárgyalásokon alkalmazott verbális taktikák nyelvi megnyilatkozások. Miközben nyelvi megnyilatkozásokat teszünk, beszédcselekvéseket hajtunk végre. Pragmatikai szempontból az így létrejövő beszédaktusok a beszédhasználat egységei. A beszédhasználat egységei tehát „nem a mondatok, hanem a mondatok kimondásában végrehajtott beszédcselekvések” (Pléh, Terestyéni, 2001:26).

2.4.1. Az üzleti tárgyalás mint beszédműfaj pragmatikai, grice-i szempontú vizsgálata

Hogy megértsük a pragmatikai és logikai szempontból különböző taktikák, s a taktikai közlést megvalósító beszédaktusok működését, annak a beszédműfajnak az elvei szerint kell vizsgálnunk őket, amelyhez a tárgyalások, s ebből következően az üzleti tárgyalások is tartoznak. Értekezésemben a szóbeli üzleti tárgyalások verbális taktikáit vizsgálom, nem foglalkozom az írásbeli, főként interneten zajló tárgyalások kommunikációs eszközeivel. Így vizsgálatom tárgya a szóbeli kommunikáció körébe tartozó beszédesemény. A taktikákat mint beszédaktusokat pedig a beszélgetés (társalgás) szabályai szerint kell használnunk.

Első lépésben a vizsgálati szempontból kiválasztott megnyilatkozási forma, a 'beszélgetés' ('conversation') megnevezéséhez fűződő terminológiai problémákat vizsgálom meg, hogy indokoljam, miért tartoznak az üzleti tárgyalások ennek a megnyilatkozási formának a körébe, s kizárjam az ezzel kapcsolatban felmerülő kételyeket.

Grice (1975/2001a), amikor társalgási alapelvét, kategóriáit és a hozzájuk tartozó maximákat, valamint a belőlük levezethető implikaturákat leírta, tanulmányának a *Logic and conversation* címet adta. A magyar fordítás címe: *A társalgás logikája* (Grice, 1975/2001a: 213-227). Az angol 'conversation' ('beszélgetés') jelentése: „Ha valakivel/valakikkel beszélgetést folytatunk, akkor informális helyzetben beszélgetünk vele/velük” (Collins Cobuild, 1991:310, ford. a szerzőtől). A 'beszélgetés' jelentése a Magyar értelmező kéziszótár értelmezése szerint: „Valakivel hosszabb ideig beszél, társalog. Az a cselekvés, hogy ketten vagy többen beszélgetnek. Ami így elhangzik” (Magyar értelmező kéziszótár, 2003: 122). A beszélgetés szinonimájának, a választékos kifejezések regiszterébe tartozó 'társalgás' szónak jelenleg érvényes jelentése: „Társasági beszélgetés. Fesztelenül, de

udvariasan beszélget valakivel” (Magyar értelmező kéziszótár, 2003: 1311). A fenti jelentésmagyarázatokat figyelembe véve, az angol 'conversation' fordításaként a magyar 'beszélgetés' terminust átfogóbb jelentésűnek tartom, mint a 'társalgás' terminust, azonban mivel a Magyarországon Grice (1975) *Logic and conversation* című tanulmányának magyar nyelvű fordítása (Grice, 1975/2001a) hatására a 'társalgási alapelv', 'társalgási maximák' és 'társalgási implikatívák' terminus technicussá váltak a magyar nyelvtudományban, a továbbiakban az így elfogadott terminusokat használom.

Grice szembe állítja a formalista kutatók csoportja által támogatott formális eszközöket tartalmazó ideális nyelvet, amely filozófiai igényű, és a tudomány szükségleteit igyekszik kielégíteni, és az informális hozzáállás képviselői által leírt természetes nyelvet, amely a hétköznapi nyelvben előforduló természetes nyelvi kifejezéseket használja: „A nyelvnek a tudományos kutatás mellett számos egyéb célja is van; lehet, hogy tökéletesen tudjuk, hogy mit jelent egy kifejezés, (s hogy ennek következtében érthető) anélkül, hogy ismernénk annak elemzését, s az elemzés állhat abból (gyakran abból is áll), hogy a lehető legáltalánosabban megadjuk, hogy milyen feltételek mellett lehet, illetve nem lehet alkalmazni az adott kifejezést.” (Grice, 1975/2001a: 214)). Ugyanakkor elismeri, hogy a természetes nyelvi kifejezéseket tartalmazó kijelentések „bizonyos körülmények között nem kaphatnak határozott igazságértéket”, s így lehetséges, hogy valamilyen metafizikai jelentést is kapnak. Elfogadja a két csoport közös előfeltevését, hogy „az eltérések ténylegesen léteznek”, s megállapítja, hogy a társalgást irányító körülmények vizsgálata vihetné közelebb az elemzőket a tisztánlátásához, „melyek valamilyen módon a társalgásra mint olyanra érvényesek függetlenül annak tárgyától. (Grice, 1975/2001a: 214-215)).

Grice (1975/2001a) a beszélgetésről megállapítja, hogy: „Mikor beszélgetünk, akkor rendszeresen nem összefüggéstelen megjegyzések egymásutánját produkáljuk, s nem is lenne ésszerű, ha így lenne. Megjegyzéseink legalábbis bizonyos mértékig együttes erőfeszítés eredményei s bennük mindegyik résztvevő közös célt vagy célokat lát, vagy legalábbis egy közösen elfogadott irányt. Ez az irány kezdetől rögzített lehet, például azzal, hogy valaki felvet egy megvitatandó kiinduló kérdést, vagy a társalgás során alakulhat ki; lehet, hogy igencsak meghatározott, de lehet olyan határozatlan is, hogy meglehetősen nagy teret biztosít a résztvevők számára (mint a csevegő társalgás esetén)”. (Grice, 1975/2001a: 216).

Mindebből levonhatjuk a következtetést, hogy Grice a 'conversation' terminus jelentéskörébe sorolt minden olyan beszélgetést (társalgást), amely nem formális nyelvet

használ. Így az üzleti tárgyalás is bevonható ebbe a körbe, s a tárgyalási taktikák is értelmezhetőek a 'társalgás logikája' (Grice, 1975/2001a) alapján.

2.4.2. A tárgyalási taktikák vizsgálati lehetősége a grice-i társalgási maximák és a társalgási implikátúrák szempontjainak megfelelően

Grice megfogalmaz egy általános alapelvet, amelynek követése elvárt a társalgás résztvevőitől, s ezt Együtműködési alapelvnek nevezi el: „legyen hozzájárulásod a társalgáshoz olyan, amelyet azon a helyen, ahol megjelenik, annak a beszélgetésnek elfogadott célja vagy iránya elvár, melyben éppen részt veszel” (Grice, 1975/2001a: 216). Grice alapelvét tekinthetjük a kommunikáció általános követelményének. A tárgyalási taktikáknak mint beszédaktusoknak is teljesíteniük kell ezt a követelményt, máskülönben nem lehetnének szerves részei a tárgyalásnak. Grice az Együtműködési alapelvet a négy alapvető kanti kategória, a Mennyiség, a Minőség, a Relevancia és a Modor, viszonylatában elvárt társalgási maximák megjelölésével írja le.

A Mennyiség kategóriájának két maximája: a „Hozzájárulásod legyen a kívánt mértékben informatív (a társalgás pillanatnyi célja szempontjából).” és a „Hozzájárulásod ne legyen informatívabb, mint amennyire szükséges” (Grice, 1975/2001a: 217).

A Minőség kategóriájához tartozik a „Próbáld hozzájárulásodat igazzá tenni” szupermaxima, s a „Ne mondj olyasmit, amiről úgy hiszed, hogy hamis.”, valamint a „Ne mondj olyasmit, amire nézve nincs megfelelő evidenciád” maximák (Grice, 1975/2001a: 217).

A Relevancia kategóriának egyetlen maximáját jelölte ki: „Légy releváns” (Grice, 1975/2001a: 217). Ugyanakkor megjegyzi, hogy a relevancia típusait és fókuszait nem tárgyalja.

A Modor kategóriája nem a megnyilatkozás tartalmára, hanem a módjára vonatkozik. Ide tartozik a „Légy érthető” szupermaxima és a következő maximák: „Kerüld a kifejezés homályosságát.”, „Kerüld a kétértelműséget.”, „Légy tömör (kerüld a szükségtelen bőbeszédűséget).”, „Légy rendezett” (Grice, 1975/2001a: 217).

A tárgyalásokat tekintve az előre megtervezett stratégia határozza meg az együtműködés stratégiai szempontból szükséges mértékét. Természetesen, a tárgyalás folyamán a változó körülményekre választ kell adniuk a tárgyalóknak az alkalmazott taktika, ritkábban a stratégia megváltoztatásával, ami a kommunikáció együtműködési fokát is

megváltoztathatja az egymást követő tárgyalási szakaszokban, de az egyes szakaszokon belül is. Ugyanakkor hangsúlyoznunk kell, hogy az együttműködési alapelv követését nem utasíthatják vissza, mert ezzel megszűnne az egyezségkötés lehetősége.

A tárgyalók, amikor céljaik elérésére taktikát alkalmaznak, nem függesztik fel az együttműködési alapelv hatályosságát, hanem az alapelvhez kapcsolódó maximák adta logikai és kommunikációs lehetőséget kihasználva élnek a társalgási implikátúra lehetőségével. A taktikai közlés implikátumának megfejtése, annak behatárolása, hogy mit implicál: mit sugall vele, mit ért rajta a közlő (Grice, 1975/2001a), a másik tárgyaló fél, a közlés befogadójának a feladata. Ugyanakkor a közlő és a befogadó beszédaktusai és kognitív tevékenysége kölcsönösen befolyásolják egymást. Ahhoz, hogy a verbális taktika a közlő szándékának megfelelően működjön, a közlő és a befogadó együttes kommunikatív teljesítménye szükséges. Annak mértéke, hogy a befogadó érdeke milyen mértékben sérül az alkalmazott taktikai fogás következtében, szintén a közlő és a befogadó együttes kommunikatív teljesítményének a függvénye.

Az implikátúrák kommunikációs szerepének vizsgálatához első lépésként a megnyilatkozás jelentésének, céljának, az elsődleges közlési szándéknak és a megnyilatkozás kontextusának az összefüggéseit kell megvizsgálnunk. Grice munkásságának központi kérdése a jelentés fogalmának értelmezése a nyelvhasználat szempontjából, a beszélő és a hallgató szándékának, intenciójának vizsgálata (Pléh, Terestyéni, 2001). Így, bár kutatása nem a beszédaktus-elmélet körébe tartozik, szervesen kapcsolódik annak kutatási céljaihoz és eredményeihez.

A beszédaktus-elmélet lehetővé tette, hogy feltáruljanak a kommunikáció és a kommunikációt meghatározó nyelven kívüli tényezők összefüggései. A beszédaktus-elmélet „a kommunikációt, a nyelvhasználatot éppúgy cselekvésnek, aktusnak tekinti, mint bármely fizikai tettet: a verbális kommunikáció nemcsak egyszerűen információátvitel, hanem cselekvések, aktusok végrehajtása az információátvitelben” (Pléh, Terestyéni, 2001:15). Az információátvitelt mint kommunikációs interakciót elemzik. Leírják a nyelvhasználati szabályokat, amelyekről megállapítják, hogy „éppúgy hozzátartoznak a beszélők nyelvi képességéhez, nyelvi tudásához, mint a szó szorosabb értelmében vett grammatikai szabályok” (Pléh, Terestyéni, 2001:15). A beszédaktus-kutatás során a grammatikai, a logikai és a kommunikációs (nyelvhasználati) struktúrák és jellemzők (konvenciók, szándékok, célok, szociális szerepek) vizsgálata összefonódik, és alapvető összefüggések tárulnak fel a kommunikáció-kutatás és a kommunikáció mint társadalmi gyakorlat számára.

Grice a jelentést nyelvhasználati helyhez, alkalomhoz kötve vizsgálja (Grice, 1957/2001b). Ezt az alkalmi jelentést azonosnak tekinthetjük a megnyilatkozás pragmatikai, kommunikatív jelentésével, amely nem minden esetben egyezik meg a konvencionális jelentéssel (Szili, 2004). A megnyilatkozás szándékának explicit megfogalmazása viszonylag ritka. Ugyanakkor a megnyilatkozás megértéséhez a befogadónak fel kell ismernie a közlő elsődleges közlési szándékát, s ebben a megnyilatkozás nyelvi és nem nyelvi kontextusa segíti. A kommunikációs interakcióban a befogadónak úgy kell eljárnia a gyakorlatban, ahogyan azt Grice a jelentés tanulmányozásának kutatási módszereként leírta: „Olyan esetekben, ahol kétséges, hogy egy megnyilatkozó két vagy több dolog közül mit akar közölni, a megnyilatkozás (nyelvi vagy másféle) kontextusára igyekszünk hivatkozni és azt kutatjuk, hogy az alternatívák közül melyik lehet releváns azon többi dolog szempontjából, amit a megnyilatkozó mond vagy csinál, vagy az adott helyzetben melyik szándéka illik össze egy olyan céllal, amely nyilvánvalóan előtte lebeg ...” (Grice, 1957/ 2001b: 196).

A tárgyalási taktikák alkalmazása annyiban specifikus kommunikációs interakció, hogy a taktikai okból elhangzó megnyilatkozás közlője majdnem minden esetben a társalgási implikátúra lehetőségével él. A taktikai megnyilatkozás jelentését a másik tárgyaló fél a megnyilatkozás implikátumának a megfejtésével ismerheti fel abban az esetben, ha megfejtí a taktika elsődleges közlési szándékát. A taktikus megnyilatkozás nyelvi és nem nyelvi kontextusának átgondolásával döntheti el, hogy a közlő milyen közlési szándéka releváns a közlés céljával, s végül ebből következtethet a taktika implikátumára. A verbális tárgyalási taktikák alkalmazása egyezményes játékszabályok alapján elfogadott eszköze a tárgyalásoknak, mint kommunikációs interakciónak. Az üzleti tárgyaláson a tárgyaló célja taktikák alkalmazásával helyzeti előny elérése, például, hogy növelje az eladási árat, csökkentse a vételárat, kedvező fizetési feltételeket érjen el, vagy időt nyerjen a szerződésben vállalt kötelezettségek teljesítésére.

A taktika alkalmazójának elsődleges szándéka, hogy meggyőzze a másik tárgyaló felet arról, hogy a közlésének jelentése védhetően elfogadható az üzlet szűkebb és tágabb kontextusában. Ha a közlés tartalma ellentétes a másik fél meggyőződésével, a taktika nem válik hatékonyá. Ugyanakkor mindkét fél tudja, hogy alkupozícióban van, tehát a taktikus ajánlatot vagy követelést a másik fél nem feltétlenül fogadja el, hanem taktikus ajánlattal vagy követeléssel viszonzozza. Tehát a taktikát alkalmazó tárgyalónak az a szándéka, hogy a másik fél elhiggye, hogy védhetően elfogadható megoldást közöl, s ugyanakkor a tárgyalás kontextusából azt is megértse, hogy ha ez a megoldás a másik fél számára nem elfogadható,

akkor hajlandó alkuba bocsátkozni. Az alku folyamatban az újabb taktikákat felvonultató interakciók fogják eldönteni, hogy milyen mértékben tudja elérni a tárgyaló a célját, ami taktikus közlésének elsődleges közlési szándékát ösztönözte. Ki kell egészítenünk az előbbi megállapítást azzal, hogy vannak olyan tárgyalási taktikák, amelyek az alku lehetőségének kizárását implikálják, de még ebben az esetben is lehetséges, hogy a másik fél megfelelő taktikai manőverezésével sor kerül az alkura.

Amint korábban már leszögeztük, a tárgyalási taktikák alkalmazásával a tárgyalók nem függesztik fel a társalgás együttműködési alapelvének hatályosságát, hanem az alapelvhez kapcsolódó maximák logikai és kommunikációs lehetőségét kihasználva hoznak létre társalgási implikatúrákat, amelyek megfejtése, a közlő szándékának illetve a befogadó érdekének megfelelően a közlő és a befogadó együttes teljesítménye. Ennek alapja a tárgyalók kölcsönös tudása és tapasztalata: a taktikák alkalmazása egyezményes játékszabályok alapján része a tárgyalások interakciójának.

A következőkben vizsgáljuk meg, hogy az egyes tárgyalási taktikák alkalmazásával a tárgyalók mely társalgási maximákat milyen mértékben sértenek meg, kihasználva a maximák kínálta logikai és kommunikációs lehetőségeket, s így milyen társalgási implikatúrákat hoznak létre.

2.4.3. A Mennyiség kategóriájának maximáit megsértő tárgyalási taktikák

A mennyiség kategóriájának első maximája: a „Hozzájárulásod legyen a kívánt mértékben informatív (a társalgás pillanatnyi célja szempontjából).” (Grice, 1975/2001a: 217). Ezt a maximát a tárgyalók a tárgyalás természetéből fakadóan sértenek meg, mert ha a kívánt mértékben minden információt kiszolgáltatnának, saját alkupozíciójukat gyengítenék. Az információadás szándékát és mértékét az együttműködés foka határozza meg. A legismertebb taktika, amely ezt a maximát megsérti, az információ elhallgatása, s ezzel az információ birtokosaként élvezett előnyös pozíció megtartása. A 'szalámi' taktika a teljes követelés közlése helyett a követelés egyes pontjainak fokozatos, időben eltoltt közlését választja, így védve ki a másik fél elutasítását. A társalgás pillanatnyi célja szempontjából a taktika felhasználója a kívánt mértékben informatív, ugyanakkor megnyilatkozási szándékának bizonyos részét elhallgatva, a céljával releváns teljes megnyilatkozás egy részét visszatartva mégis megsérti a Mennyiség kategóriájának első maximáját. Szintén a

fokozatos, időben eltolt információközlést alkalmazza a 'brooklyni optikus' taktika. Ez a taktika a kezdő ár fokozatos emelését szolgálja az áru extra tartozékainak és tulajdonságainak lépcsőről lépcsőre történő felsorolásával. Ebben az esetben az eladó pillanatnyi céljának következménye a mennyiség kategória első maximájának megsértése: az eladó célja, hogy a vevő elfogadja lépcsőről lépcsőre való érvelése következtében a magas, végső vételárat. A Mennyiség kategória első maximájának megsértése a tárgyalásokon tudatos és etikátlan félrevezetést is jelenthet abban az esetben, ha a tárgyaló alapvetően fontos információ elhallgatásával megtéveszti a másik felet. Ez a tárgyalási játékszabályok szerint nem fogadható el, etikátlan taktikának, manipulációnak számít.

A 'nincs felhatalmazásom' taktika egyik variációja a Mennyiség első maximájának megsértését használja ki. Tárgyalópartnerünknek valóban nincs döntési joga, s így ajánlatunkat be kell mutatnia döntési joggal rendelkező felettesének, aki további engedményeket kér, de engedményekre nem kényszeríthető, mivel nem vesz részt a tárgyalásokon. A döntési jog hiányának elhallgatása a tárgyalás zárásáig a mennyiség kategória első maximáját használja ki annak megsértésével, s további engedmények igényét implikálja a másik fél végső ajánlatához képest.

A Mennyiség kategóriájának második maximája: a „Hozzájárulásod ne legyen informatívabb, mint amennyire szükséges” (Grice, 1975/2001a: 217) megsértése is lehetőséget nyújt taktikus megnyilvánulásra. A 'behavazás' taktika esetében a tárgyaló túl sok információt zúdít a másik félre, amellyel megzavarja a tárgyalási helyzet logikus felmérésében.

2.4.4. A Minőség kategóriájának maximáit megsértő tárgyalási taktikák

A minőség kategóriájához tartozik a „Próbáld hozzájárulásodat igazzá tenni” szupermaxima, s a „Ne mondj olyasmit, amiről úgy hiszed, hogy hamis.”, valamint a „Ne mondj olyasmit, amire nézve nincs megfelelő evidenciád” (Grice, 1975/2001a: 217). Kijelenthetjük, hogy a Minőség kategóriájához tartozó szupermaxima és két maxima valamilyen mértékű megsértése a legtöbb taktikai megnyilatkozásban fellelhető. A tárgyalás játékszabályai szerint azonban a megsértés csak olyan mértékű lehet, amire a másik fél következtetni tud a tárgyalás szűkebb vagy tágabb kontextusából, és a verbális taktikák használatáról és természetéről való kölcsönös tudás alapján. Ha a Minőség maximáinak durva megsértése áll fenn, akkor már etikátlan, elfogadhatatlan taktikáról, vagy egyszerűen

csalásról, megtévesztésről, manipulációról beszélhetünk. A továbbiakban vizsgáljunk meg tárgyalási taktikákat a Minőség kategória maximáinak megsértése szempontjából.

'A jófiú - rosszfiú' taktika esetében a Minőség maximáinak két lépcsős megsértése áll fenn. Először a 'rosszfiú' szerepet játszó tárgyaló az elfogadhatónál keményebb követeléssel lép fel, majd a 'jófiú' tárgyaló (vagy az előző tárgyaló most már 'jófiú' szerepben) valamivel kedvezőbb ajánlatot tesz, amit a másik fél valószínűleg el is fogad, mert a 'rosszfiú' követeléséhez viszonyítja. Az erre való késztetés a taktika implikátuma. A tárgyaló vagy tárgyalók mindkét esetben megsértik a minőség maximáit, a rossz fiú nagyobb, a jó fiú valamivel kisebb mértékben vét az igaz hozzájárulás ellen, hiszen egyik esetben sem a tárgyaló reális elérendő célját tükrözi a követelés.

Az 'orosz front' taktika alkalmazója a másik tárgyaló felet számára kedvezőtlen ajánlat elfogadására kényszeríti. Tárgyalási célja elérése érdekében közli vele, hogy két alternatív ajánlat elfogadása között választhat. Valójában mindkettő elfogadhatatlanul hátrányos a számára, de az egyik kevésbé, mint a másik, s ezzel a taktikát alkalmazó azt implikálja megnyilatkozásában, hogy tárgyalópartnerének nincs más választása, minthogy elfogadja a második ajánlatot, s ezzel ő maga eléri tárgyalási célját. Az első, rémítően hátrányos ajánlat felvetése, amely a második ajánlat elfogadását kikényszeríti, a Minőség kategória maximáit sérti meg.

A 'magasra céloz – alacsonyra céloz' nyitási taktika felhasználója szintén a Minőség maximáinak megsértésével implikálja a megnyilatkozási szándékával releváns jelentést: a lehető legnagyobb előnyhöz kíván jutni az egyezségkötéskor: ezért kér például eladóként lényegesen magasabb árat, illetve vevőként lényegesen alacsonyabbat, mint az elérendő. Ennek a taktikának a használata általánosan elfogadott az üzleti tárgyalásokon, csupán a nyitási ajánlat és az elérendő célt kitűző ajánlat közötti különbség mutat kulturális eltéréseket. Az adott kulturális kontextusban elfogadható és indokolható maximális követelés megfelelő mozgásteret nyit a tárgyalók számára, hogy az alku folyamat végén elérjék tárgyalási céljukat.

A 'Noé bárkája' nevű ősi taktika a blöff eszközével él, s így kényszerít ki tárgyalási eredményeket: felhasználója közli tárgyaló partnerével, hogy jobb ajánlatot kapott, vagy kaphat annak versenytársától. Hatásos taktika, ha nem könnyen ellenőrizhető, és van reális alapja. A blöff a Minőség maximáit használja ki, s megsértésükkel implikálja, hogy a blöff közlője ajánlatának feltételek nélküli elfogadását kívánja elérni.

A 'nincs felhatalmazásom' taktika második variációja a minőség maximáinak megsértését használja ki. Tárgyaló partnerünknek van döntési joga, de ezt letagadja, s elhítteli velünk, hogy ajánlatunkat be kell mutatnia döntési joggal rendelkező felettesének, majd amikor ez megtörtént, közli, hogy felettese további engedményeket kér. A döntési jog letagadása a Minőség maximáit használja ki azok megsértésével, s implikálja további engedmények követelését. A taktika második variációja kombinálható első variációjával: a tárgyaló csak a tárgyalás végén tagadja le döntési jogát, addig a másik fél abban a tudatban tárgyal, hogy partnerének van döntési jogköre, így a további engedmények igénye a végső ajánlatot érinti. Ebben az esetben nemcsak a Minőség maximáit, de a Mennyiség első maximáját is kihasználja a tárgyaló.

Az 'Add olcsón, légy híres!' taktika kisebb vagy nagyobb mértékben megsértheti a minőség maximáit, attól függően, hogy milyen mértékben igaz a közlés, hogy a másik fél számára a megkötendő üzlet valódi hozadéka nem a pillanatnyi, meglehetősen csekély, nyereség, hanem például üzleti kapcsolat létrejötte egy fontos nemzetközi vállalattal, amely növeli a cég hírnevét. A Minőség maximáinak kihasználásával a taktika alkalmazója azt implikálja, hogy a másik félnek érdemes elfogadnia a nem kielégítő ajánlatot az üzlet jövőbeli eszmei megtérülése reményében.

Egy tett elkövetésének vagy el nem követésének a nyilvánosságra gyakorolt hatását közli a 'Ki a barátod?' taktika, amely felszólítást vagy tiltást implikál valami megtételével kapcsolatban. A Minőség maximáit olyan mértékben sértheti meg, amilyen mértékben eltúlozza a nyilvánosságra gyakorolt hatás mértékét.

A felkínált végső megegyezési ajánlat elutasítása után alkalmazott taktika a 'Menjünk a bíróságra!' (más kontextusban való felhasználásakor: 'Akkor hát legyen sztrájk!' / 'Írany a lövészárkok!' elnevezéssel is említik). Ha a fenyegetés vagy a fenyegetésre való utalás csak blöff a másik fél ellenállásának megtörésére, a taktika felhasználója a minőség maximáit használja ki, azt a jelentést implikálva, hogy a másik fél egyetlen lehetősége a felkínált végső megegyezési ajánlat elfogadása.

Az 'özvegyek és árvák' és 'az utolsó ítélet napja' néven ismert taktikák oly módon sértik meg a minőség kategória maximáit, hogy felnagyítják egy döntés végrehajtásának következményeit, azzal a céllal, hogy együttérzést keltsenek. A kihasználással létrejött implikátúra azt sugallja, hogy egy döntést nem szabad végrehajtani, vagy egy kérésnek álcázott követelést feltétlenül teljesíteni kell.

A 'Hubbard mama' taktikával szintén a minőség kategória maximáit sérti meg a tárgyaló, amikor reális alap nélkül azt állítja a tárgyalások végén, hogy nem tudja a kért feltételeket teljesíteni, mert vállalata veszteséges, és költségvetési hiánnyal küzd. A Minőség maximáinak kihasználásával azt implicálja, hogy nem hajlandó többet fizetni az általa felajánlottnál.

Az 'összekapcsolás' taktika az alku jellemző eszköze. Általában nem sértik meg vele a Minőség maximáit, de egyik változatában ez történik. A másik fél követeléseiből egy számunkra elfogadhatatlanhoz hozzákapcsolunk egy másikat, amely a másik fél számára elengedhetetlenül fontos, s számunkra pedig elfogadható, s kijelentjük, hogy a két követelést együtt nem tudjuk elfogadni. Ezzel a megnyilatkozással azt implicáljuk, hogy a másik félnek nincs más választása, mint hogy lemond a számunkra elfogadhatatlan követeléséről.

Az 'összekapcsolás' taktika előbbi változatához hasonlít az 'álérdek' taktika annyiban, hogy itt is a követelések fontosságával történő manipulációval sértik meg a minőség maximáit, és érnek el sikert a taktikai közlés implikátumával. A tárgyaló kijelenti egy számára jelentéktelen, de a másik fél számára életbevágó kérdést érintő követeléséről, hogy az számára elengedhetetlenül fontos, majd miután jó ideig fenntartotta ezt az állítását, nagy nehezen lemond róla, sajnálkozva a veszteség felett. Cserébe azonban kéri egy olyan követelése teljesítését, amely valóban fontos számára, meglehet, a másik féltől áldozatot követel. A taktika implikátuma, hogy a másik fél nem tehet mást, mint hogy teljesíti a taktika alkalmazójának követelését.

Az 'alatta, fölötte' taktikai megnyilatkozás sorozat létrehozásában mindkét tárgyaló fél részt vesz. Az egyik fél elfogadhatatlan követelését a másik fél elfogadhatatlan feltételhez köti, és viszont. Mindkét fél tudatában van, hogy közléseik nem a tárgyaláshoz való igaz hozzájárulások, de a Minőség maximáinak kihasználásával éppen azt implicálják egymás számára, hogy vissza kell térniük a reális feltételek átgondolásához, a tárgyalás sikeréhez való igaz hozzájáruláshoz.

Az úgynevezett 'udvarias arcátlanság' taktika is megsérti az igaz hozzájárulás követelményét: látszólag udvarias kérést fogalmaz meg, de ellentmondást nem tűrő utasítást implicál valami végrehajtására.

Az ajánlat elfogadását vagy elutasítását, illetve a tárgyalás folytatását vagy felfüggesztését jelző 'igen/nem' válasz tárgyalási helyzethez kötött taktikus kijelentése is megsértheti az igaz hozzájárulás supermaximáját a 'nem' kijelentésével. (Az 'igen' nem igaz hozzájárulásként ilyen értelemben való kijelentése nem érdeke a tárgyalónak, mert saját

érdekeit sértené vele.) A 'nem' ebben az esetben azt implicálja, hogy a közlője komoly engedményeket vár el a másik féltől a tárgyalások folytatására vagy a megegyezés aláírására való hajlandóságáért.

A 'Felezzük meg a különbséget!' taktika alkalmazója látszólag nem sérti meg a Minőség kategória maximáit: a két fél ár vagy a költségvállalási követelése között fennálló különbség feléről való kölcsönös lemondás igaz hozzájárulásnak tűnik a kölcsönösen kielégítő egyezséghez. Ugyanakkor ez csak akkor van így, ha a két ajánlat közötti különbség csekély és mindkettő megközelíti a felek elérendő célját. Ha a két ajánlat közötti különbség nagy, és mindkét fél elérendő céljától távoli, a felezéssel mindkét fél rosszul jár, tehát sem igaz hozzájárulásként, sem manipulációként nem érdemes javasolni. Ha a két ajánlat közötti különbség csekély, és csak az egyik fél követelése közelíti meg elérendő célját, s a másik félé nem, az előbbi fél a Minőség kategória maximáinak megsértésével kihasználhatja a helyzetet, miközben nyíltan becsületes megoldást javasol, tulajdonképpen manipulálja a másik felet, s rejtetten azt implicálja, hogy ő maga a felezéssel nagyobb előnyhöz jut.

2.4.5. A Relevancia kategóriájának maximáját megsértő tárgyalási taktikák

A tárgyalási taktikák a 'Légy releváns' maximát, a viszony vagy Relevancia kategória egyetlen maximáját, a kommunikációban betöltött szerepükből adódóan nem sérthetik meg, mert ha megsértik, ha nem relevánsak a tárgyaló célját, a tárgyalás stratégiáját, az annak kivitelezésére felhasznált argumentációt tekintve, akkor indok nélkül közölt, értelmetlen és funkciótlan megnyilatkozássá válnak.

Viszont mégis van néhány logikailag irreleváns taktika, amely nem releváns információ közlésével vagy nem releváns összefüggések megjelölésével kelt hatást. A szükségesnél több és zavaró információ közlésével ható 'behavazás' taktika, amely megsérti a mennyiség maximát, kihasználhatja a relevancia maximát is, annak megsértésével, hiszen valójában a nem releváns információk közlése zavarhatja meg legjobban a másik tárgyaló felet. Az 'özvegyek és árvák' és 'az utolsó ítélet napja' taktikák, amellet, hogy megsértik a minőség kategória maximáit a döntés következményeinek a felnagyításával, irrelevánsak is, ha céljuk, a szánalomkeltés nem releváns a tárgyalás témáját illetően. Nem relevánsak a tárgyalás témája szempontjából az úgynevezett 'piszkos trükkök' kategóriájába tartozó, a

tárgyaló személyét érintő taktikák sem, mint például a személyes sértés, hitelrontás, fenyegetés vagy a személynek szóló manipulatív ígélet.

2.4.6. A Modor kategóriájának maximáit megsértő tárgyalási taktikák

A megnyilatkozás módjára vonatkozó Modor kategória szupermaximáját a „Légy érthető” és maximáit: „Kerüld a kifejezés homályosságát.”, „Kerüld a kétértelműséget.”, „Légy tömör (kerüld a szükségtelen bőbeszédűséget).”, „Légy rendezett” (Grice, 2001: 217) kihasználják a tárgyalók, egyrészt a taktikák működési mechanizmusából adódva, másrészt a nemzetközi üzleti tárgyalásokon a kognitív megértést befolyásoló kulturális különbségek következtében.

A „Légy érthető” szupermaximát és a „Kerüld a kétértelműséget.” maximát bizonyos tekintetben két lépésben is megsértik a tárgyalási taktikák működési mechanizmusukból következően. Egyrészt arra a másik fél csak a közlés kontextusából következtethet, hogy mi a taktika elsődleges közlési szándékból adódó implikátuma. Másrészt a közlési szándék konkrét célja, például a termék célként kitűzött eladási ára, mindvégig titokban marad a tárgyalások folyamán, és a tárgyalások befejeztével is. Csak a gyakorlatlan tárgyaló ad erről felvilágosítást a tárgyalások után. Ezen felül a 'behavazás' taktika a „Légy tömör (kerüld a szükségtelen bőbeszédűséget).” maximát is kihasználja a szükségesnél több információ szolgáltatásával, amellyel megzavarja a másik fél tisztánlátását.

A nemzetközi üzleti tárgyalásokon alkalmazott taktikák esetében a „Légy érthető.” szupermaxima és a „Kerüld a kétértelműséget.” maxima megsértésének hatását a kulturális különbségek nagymértékben felerősítik. Az eltérő kultúrájú tárgyaló felek számára egymás taktikáinak implikátuma nehezebben érthető, mint az azonos kultúrájú tárgyaló felek számára. Például egy más kultúrájú tárgyaló nehezen fejtí meg, hogy tárgyalópartnere nyitó árajánlatban mennyi az alku mozgástere, s mennyi a célként kitűzött elérendő ár.

Ezenkívül egyes kultúrák kommunikációs sajátosságai folytán bizonyos megnyilatkozások megtévesztést kiváltó taktikai közlésként hatnak a nemzetközi tárgyalásokon. Ezek a közlések lehetséges, hogy taktikusak a tárgyaló fél saját nemzeti kultúrájában is, megsértve a „Kerüld a kifejezés homályosságát.” maximát, de az adott kultúrához tartozók következtetni tudnak a taktika implikátumára. Erre példa a távol-keleti, japán, kínai, koreai tárgyalókkal folytatott tárgyalásokon az 'igen/nem' taktika, vagyis a helyeslő vagy elutasító válasz sajátos módja. A „További tanulmányozást igényel.”, „Nehéz

lesz.”, „Megteszünk minden tőlünk telhetőt.” taktikus válaszok értelmezése nehézséget jelent más kultúrájú tárgyaló felek számára (Gesteland, 1996: 126, 151). Ezekben a kultúrákban a nyíltan kimondott 'nem'-mel kifejezett visszautasítás sértené a felek között fennálló harmonikus kapcsolatot, ezért a fenti, s hozzájuk hasonló kijelentések az elutasítás udvarias formái (Gesteland, 1996). Más kultúrájú tárgyalók ezeket, s a hozzájuk hasonló megnyilatkozásokat a megegyezés lehetőségének ígéretként értelmezik, holott nem így van: „Ajánlatos azonban a mosollyal kísért ígéret-féle megnyilatkozásokat ('majd még gondolkodunk rajta', 'ez is egyfajta lehetőség lehetne') erős fenntartással fogadni, mert hírértékük gyakran negatív” (Hidasi, 1998: 142,143).

2.4.7. A társalgási maximák megsértése nélkül működő tárgyalási taktikák

Vannak olyan tárgyalási taktikák is, amelyek a társalgási maximák megsértése nélkül hozzák létre a közlés implikátumát. Ilyenek a reálsan fennálló tényekre, szabályzatokra hivatkozó taktikai közlések, a nyíltan kijelentett kikötések elfogadtatását szándékozó taktikus közlések és az érvelés módjával kapcsolatos taktikák.

Fennálló tényre hivatkozik a 'nincs felhatalmazásom' taktikát alkalmazó tárgyaló, amikor kijelenti, hogy nem változtathat ajánlatán megbízói beleegyezése nélkül, s azt implikálja, hogy nem bocsátkozik alkuba. Ha a tárgyaló valóban a döntési joggal rendelkező felettes vagy vállalati vezetés megbízásából döntési jog nélkül tárgyal, akkor erre hivatkozva nem sérti meg a minőség maximát, de gátat vet a másik fél engedményeket követelő törekvésének. A 'rezeg a penna' fennálló helyzethez kötött taktika arra épül, hogy az egyik fél nyilvánosan bejelentette a szerződés véglegesítése előtt, hogy alá fogja írni a megegyezést. A másik fél kihasználva ezt a helyzetet, további engedményeket kér, implikálva, hogy tárgyaló partnere nem tehet mást, mint elfogadja a szerződés aláírásának feltételeként bejelentett követeléseit.

Fennálló tény bejelentésével él az etikai követelményt, szerződést vagy törvényt megsértő 'Fait accompli' taktika, implikálva, hogy a megtörténtet nem lehet visszavonni. Nyíltan kijelentett kikötés elfogadásának megkövetelésén alapul az 'elsütött fegyver' és a 'nem tárgyalható' taktika. Az előbbi a tárgyalások megkezdését köti feltételek elfogadásához, az utóbbi a tárgyalási tételek valamelyikéről jelenti ki, hogy nem hajlandó róla tárgyalni, vele kapcsolatban ragaszkodik a fennálló helyzethez, a status quohoz. Az

érvényes vállalati szabályzat vagy üzleti szabályzat az alapja a 'nem tehetem' és a 'rejtett fenyegetés' taktikáknak. Az előbbi a vállalati politika elvárásaira hivatkozva, az utóbbi az üzleti szabályzat megfelelő előírásaira hivatkozva szab korlátokat a másik félnek az alku folyamán illetve az üzleti megegyezés végrehajtására vonatkozóan. Fennálló tényre, a szerződés kölcsönösen kijelentett aláírási szándékára épít a gyakran kellemetlen hatást keltő 'egy harapásnyi' taktika, amely még egy picit, nem nagy áldozatot jelentő ráadás engedményt kér a szerződés aláírása előtt, implikálva, hogy a másik félnek nincs más választása, mint megadja, a fennálló jó viszony fenntartása érdekében.

Az alku folyamán folytatott érvelés módjával kapcsolatosak a 'Perry Mason', az 'Igen, de...' és az 'összekapcsolás' taktikák. A híres detektív felügyelőről elnevezett első taktika logikai tételen alapul: ha elfogadtatunk két olyan kijelentést a másik féllel, amely implikál egy harmadik kijelentést, akkor a harmadik kijelentést is el kell fogadnia. Az 'Igen, de...' taktika ismétlődő alkalmazásával újabb követeléseink elfogadására kívánjuk rábírnunk a másik felet. A taktika implikátuma, hogy a másik fél csak a követelések teljesítése után számíthat megegyezésre. Az 'összekapcsolás' taktika, az alku jellemző eszköze, általában nem sérti meg a minőség igaz hozzájárulást megkövetelő supermaximáját, s amennyiben nem sérti meg, akkor ez a taktika az együttműködő, kölcsönösen eredményes megegyezésre törekvő tárgyalás hatékony taktikája lehet: a különböző tárgyalási tételekkel kapcsolatos ajánlatok, követelmények és engedmények összekapcsolása az érvelés hasznos eszköze az alku folyamán.

Végezetül megállapíthatjuk, hogy a tárgyalási taktikák implikatívái a társalgási maximák által leírt logikai és kommunikációs lehetőségek felhasználásával, illetve kihasználásával jönnek létre. A taktikák implikatívához kapcsolódó etikai kérdésekkel, és a kulturális kontextus taktikák alkalmazását meghatározó szerepével további fejezetek foglalkoznak (2.6., 2.8.).

2.5. A disztributív verbális tárgyalási taktikák vizsgálata argumentációelméleti szempontok szerint

A tárgyaláskutatók és szakértők a meggyőző érvelést, vagyis az argumentációt a tárgyalási folyamat szerves részének tartják (Simintiras & Thomas, 1998; Karrass, 1992; Raiffa 1982; Dupont, 1996).

Ugyanakkor felvethető a tárgyalás és a racionális vagy érvelő vita megkülönböztetésének kérdése is (Margitay, 2007; Zentai, 2006). Mindebből következik, hogy meg kell vizsgálnunk a meggyőző érvelés (argumentáció) üzleti tárgyalásokon betöltött szerepét. A szakirodalomból Eemeren és Grootendorst (1992) pragma-dialektikai elméletét találtam a leginkább relevánsnak kutatásom szempontjából. Mint korábban jeleztem, ez az elméleti keret elég rugalmasan fejlődött és alkalmazkodott is a szakmai közegből érkező visszajelzések következtében (Eemeren and Grootendorst 2004, Eemeren and Houtlosser 2002, 2003, 2004). Ennek alapján vizsgálom, hogy a taktikák jelensége és leírása beilleszthetők-e a kritikai vita modelljébe, megfelelnek-e az argumentáció eredményességét biztosító szabályoknak.

2.5.1. A meggyőző érvelés szerepe az üzleti tárgyalásokon

Először az 'érvelés' és a 'vita' kifejezések jelentését kell tisztáznunk. Az 'érvelés' egyrészt az érvelési tevékenységet (argumentation) jelöli, amelynek során létrehozuk a premissza-konklúzió szerkezeteket. Másrészt jelöli ennek a tevékenységnek az eredményét: „Állítások strukturált együttesét jelenti – azaz összetartozó premisszákat és konklúziókat –, amelyek közül a premisszák indoklást szolgáltatnak a konklúziókhoz (argument)” (Margitay, 2007: 17). A 'vita' az érvelési helyzet, amelyben az érvelés, a folyamat és a folyamat eredménye is, általában megvalósul (Margitay, 2007: 23). Margitay (2007) öt vitatípust különböztet meg: veszekedés, törvényszéki tárgyalás, racionális vagy érvelő vita, tudományos (tényfeltáró) vita és tárgyalás (Margitay, 2007: 24-27). A tárgyalás mint vitatípus jellemzésével Margitay egyértelműen az üzleti tárgyalás jellemzőit összegzi: „A vitának bevallott célja, hogy jó üzlet köttessen” (Margitay, 2007: 26).

Zentai (2006) négy vitatípust különböztet meg: veszekedés, üzleti tárgyalás, törvényszéki tárgyalás és tényfeltáró vita (Zentai, 2006:100-102). Leírja a racionális vita ideális modelljét, majd a hétköznapi racionális vita szabályait. Egyet kell értenünk a kettő

összehasonlításából levont következtetésével, miszerint „Amikor a hétköznapi vita helyzetét elemezzük, nem szabad tehát soha megfedkezünk arról, hogy a racionális vita modelljét az értékelésben csak azzal a fenntartással alkalmazhatjuk, hogy a hétköznapi racionalitás sok tekintetben eltér a racionalitás ideáljától (Zentai, 2006:96).

Margitay (2007) a tárgyalás és a racionális vagy érvelő vita közötti különbséget a kiinduló konfliktus, a módszerek, eszközök és a cél összehasonlításával írja le. A tárgyalás esetében a kiinduló konfliktus az „érdeklődés”, míg a racionális vita esetében a „véleménykülönbség”. A módszer és eszköz az előbbi esetben az „alkudozás”, a másodikban „bizonyítás és kritika érvelések segítségével”; a cél az első esetében „a felek számára elfogadható kompromisszum”, a másodikban „az igazság kiderítése, a helyes álláspont megtalálása” (Margitay, 2007: 25-26). Egyetérthetünk Margitayval (2007), hogy a két vitatípus között kétségtelenül fennállnak különbségek, ugyanakkor rá kell mutatnunk, hogy vannak megegyező jellemzőik is.

Igaz, hogy az üzleti tárgyaláson a kiinduló konfliktus az „érdeklődés”, s „a feleket az érdekeik vezetik” a vitában. Az ellentétes érdekek azonban ellentmondó álláspontokat eredményeznek, például a megegyezéshez vezető módot vagy a szerződés feltételeit illetően. Így az üzleti tárgyaláson tárgyaló felek ugyanúgy, mint a racionális vita résztvevői „közös elfogadott indokok és bizonyítékok alapján, meggyőző – formális és informális – érvelések segítségével” (Margitay, 2007: 25) fogadtatják el álláspontjukat. A tárgyaló azonban a másik felet elsősorban saját álláspontja bizonyításával igyekszik meggyőzni. A másik fél álláspontjának kritikája, amely a racionális vita fontos része, nem feltétlenül hangzik el a tárgyaláson, mert a másik fél elismertségét, 'homlokzatát' (Goffman, 1967/2008) fenyegetné.

Abban feltétlenül egyetérthetünk, hogy a tárgyalók célja nyereségük növelése, illetve veszteségük csökkentése, s hozzátehetjük, hogy ezt a célt a tárgyalás természetéből adódóan kölcsönösen előfeltételezik és elfogadják. Ezt azonban nyíltan nem jelentik ki a tárgyaláson, így az „Ideális esetben ezt a dialógus során, lehetőleg az elején nyilvánosságra hozzák,” (Margitay, 2007: 25) megállapítással akkor érthetünk egyet, ha a nyilvánosságra hozás közvetett módjára utal. Az üzleti tárgyalásokon az ajánlatok és az alku erősíti meg közvetett módon ezt az előfeltételezést. Egyetérthetünk abban is, hogy semlegességről, érdekmentességről nem beszélhetünk a tárgyaló felek részéről. Ha készakarva a semlegesség vagy érdekmentesség látszatát keltenék, félrevezetést, csalást követnének el. Ugyanakkor bizonyos fokú objektivitás érvényesülése követelmény mind a disztributív, mind az

integratív tárgyalások folyamán. A tárgyalást problémamegoldásnak tekintő integratív tárgyalási stratégiának előírásként lefektetett elvárása a tárgyaló felek érdekeinek és a megoldás lehetséges változatainak kölcsönös és objektív mérlegelése (Pruitt and Rubin, 1999; Fisher, Ury and Patton, 1991). Az objektivitás igénye pedig elvárja az érvekkel való meggyőzést.

Egyetérthetünk abban, hogy az üzleti tárgyalásokon „A vita érdekeiknek megfelelő lezárását alkudozás segítségével próbálják meg elérni. Az alkudozás során a felek bizonyos előnyök fejében bizonyos engedményeket tesznek” (Margitay, 2007: 25). Az állítások igazságának és megalapozottságának a bizonyítása, amely kötelező a tudományos és a racionális vitában (Margitay, 2007: 25), nem előírás a tárgyalásokon. Ugyanakkor a meggyőző érvelés és az érvek elfogadhatóságának a bizonyítása fontos eszköz mind a disztributív, mind az integratív tárgyalásokon. A vitának ebben az esetben akkor van eredménye, ha a két fél konszenzusra jut, s mindkettőjük számára elfogadható egyezség jön létre. Margitay szerint „A tárgyalás csak akkor eredményes, ha mindkét fél számára elfogadható kompromisszum születik (Margitay, 2007: 26)”. A kompromisszumkötés valóban a legtöbb esetben feltétele az eredményességnek, de lehet, hogy más módon születik megállapodás. Például az egyik fél eléri kitűzött célját, a másik fél pedig kitűzött céljánál kevesebbel beéri. Az viszont feltétlenül igaz, hogy „a tárgyaláson a vita végére kialakuló konszenzus az eredményesség alapvető feltétele” (Margitay, 2007: 26).

Tehát el kell fogadnunk Zentai (2006) álláspontját, hogy a racionális vita ideális modelljének követelményeitől eltérnek a hétköznapi vita racionalitásának követelményei. Ugyanakkor a tárgyalás és a racionális vagy érvelő vita között nemcsak különbséget állapíthatunk meg, hanem a kiinduló konfliktus, a módszerek és eszközök tekintetében hasonlóságokat is. Egyet kell értenünk Margitayval (2007), hogy a racionális vagy érvelő vita célja az egyik fél meggyőzése a másik fél álláspontjának igazságáról, a tárgyalás célja pedig a konszenzuson alapuló megegyezés. Módszerek és eszközök tekintetében azonban a az érveléssel történő meggyőzés a tárgyalásokon is jelentős szerepet kap.

2.5.2. A taktikák vizsgálata Eemeren és Grootendorst pragma-dialektikai elméletének szempontjai szerint

A második feladat annak az argumentáció elméletnek a kijelölése, amelynek szempontjai szerint az üzleti tárgyalásokat, s ezen belül a verbális taktikák érvelésben betöltött szerepét

vizsgálni fogjuk. Van Eemeren és Grootendorst (1992) pragma-dialektikai elméletének választása mellett szöveg, hogy ez az elmélet lehetővé teszi a tárgyalások argumentációjának értelmezését a kritikai vita modelljének leírásával, és a verbális taktikák érvelésben betöltött szerepének vizsgálatát az argumentáció eredményességét biztosító szabályok megadásával. Ez az elmélet ugyanakkor elég rugalmasnak bizonyult fejlődése során (1984-től máig) ahhoz, hogy a terület-specifikus tárgyalási- és vitaigényeket is releváns módon támogatni tudja.

2.5.2.1. A kritikai vita modellje

A kritikai vita ideális modelljének négy szakasza a konfrontációs, a nyitó, az argumentációs és a záró szakasz (Eemeren és Grootendorst: 1992: 35). A konfrontációs szakaszban nyilvánvalóvá válik a vita, az álláspont és kritikája. A nyitó szakaszban „elhatározzák, hogy a szabályos argumentatív vita eszközeivel próbálják meg feloldani a vitát. Az egyik fél a protagonista szerepét vállalja, amely azt jelenti, hogy kész argumentációs eszközökkel megvédeni álláspontját; a másik fél az antagonista szerepét vállalja, amely azt jelenti, hogy kész újra és újra kihívni a protagonistát álláspontja megvédésére” (Eemeren és Grootendorst: 1992: 35, ford a szerzőtől). Meg kell egyezniük a vita kiindulópontjairól és a vita szabályairól.

Az argumentációs szakaszban a protagonista megvédi álláspontját, miközben az antagonista ellenvetéseivel további argumentációra készíti. Ezt az argumentációs szakaszt valódi vitának is nevezik, mert ekkor teszik a felek a legnagyobb erőfeszítést a vita feloldására. Aszerint, hogy a vita résztvevői miként vállalják a protagonista és az antagonista szerepet, a szerzők megkülönböztetnek egyszerű és összetett vitát.

Egyszerű vita esetén a protagonista megvédi saját álláspontját, az antagonista pedig kritizálja az álláspont védelmét. Neki nem feladata saját álláspontja megvédése. A záró szakaszban a vita az antagonista javára dől el, ha a protagonista visszavonja álláspontját, vagy a protagonista javára, ha az antagonista vonja vissza ellenvetését. A vita záró szakaszában a protagonista akár meg is változtathatja eredeti álláspontját, törölheti, vagy azzal ellentétes álláspontot is elfogadhat. Az antagonista azonban ellenvetése visszavonása esetén el kell, hogy fogadja a protagonista álláspontját (Eemeren és Grootendorst: 1992: 37).

Összetett vita esetén az antagonista egyben protagonista szerepben saját álláspontot is képvisel és véd, s így a nézetkülönbségek feloldása sokkal bonyolultabb. A protagonistának nemcsak saját álláspontját kell megvédenie, hanem antagonista szerepet is kell vállalnia,

kritizálnia kell azt az álláspontot, amelyet antagonistája protagonista szerepben képvisel és véd. A vita záró szakaszában a protagonista mellett, hogy megváltoztathatja saját eredeti álláspontját, törölheti, vagy vele ellentétes álláspontot is elfogadhat, el kell fogadnia antagonistájának protagonistaként kijelentett álláspontját, ha nem sikerült annak visszavonására rábírní a vita során. Az antagonista, ha visszavonja saját ellenvetését, el kell, hogy fogadja a protagonista álláspontját, ugyanakkor az antagonista protagonista szerepben saját eredeti álláspontját megváltoztathatja, törölheti, vagy vele ellentétes álláspontot is elfogadhat. Ha a két fél különböző saját álláspontja és az álláspontok kölcsönös kritikája ütközik, a véleménykülönbségek feloldása igen nehéz feladat. A vita során ugyanis nagy figyelmet igényel a szerepeknek a váltogatása a másik fél éppen érvényes szerepvállalásának megfelelően.

Véleményem szerint az üzleti tárgyalások esetében legtöbbször ez a helyzet áll fenn: mindkét fél vállalja az alku során mind a protagonista, mind az antagonista szerepet. Például az eladó bizonyos feltételekhez kötött árajánlatot tesz a vevőnek, de a vevő, aki ezt nem fogadja el, nemcsak a kapott ajánlattal kapcsolatos ellenvetéseit közli, hanem emellett új feltételekhez kötött vételár elfogadását javasolja. Így az eladónak protagonista szerepében érvekkel meg kell védenie saját álláspontját az antagonista szerepű vevő ellenvetéseivel szemben, s emellett antagonista szerepet is kell vállalnia: érvekkel rá kell bírnia a vevőt mint protagonistát, hogy vonja vissza új feltételekhez kötött vételár javaslatát.

Pragma-dialektikai szempontból Eemeren és Grootendorst különbséget tesznek a vita elrendezése és feloldása között. A vita elrendezése azt jelenti, hogy mindkét fél eltekint a véleménykülönbségtől, s eláll a vitától. Dönthetnek akár éremfeldobással, vagy egy független harmadik fél bevonásával. Kevésbé civilizált módok a verekedés, a megfélemlítés és a zsarolás. A vita feloldásáról akkor beszélhetünk, ha az egyik fél visszavonja ellenvetését, mert meggyőzte a másik fél érvelése, vagy saját érvelése nem vetélkedhet a másik fél érvelésével. A vita feloldásához a feleknek a vitapontokat kritikai vita tárgyává kell tennünk, amelynek célja az álláspontok elfogadhatóságának vagy elfogadhatatlanságának eldöntése, annak alapján, hogy adekvátan védhetőek-e érvelve kritikával vagy ellenvetésekkel szemben. (Eemeren és Grootendorst: 1992: 34)

A vita megoldásának harmadik módjáról is beszélnek: „A vita lezárásának másik civilizált módja a felek megegyezése arról, hogy kompromisszumot kötnek, amely inkább a vitatott álláspont megváltoztatását foglalja magában, nem az eredeti vita feloldását. Gyakran folyomodnak ehhez a megoldáshoz a diplomáciában, a tárgyalásokon és hasonló esetekben”

(Eemeren és Grootendorst: 1992: 34). El kell fogadnunk ezt az álláspontot, mert a vita célja a tárgyalások esetében a megegyezés, az üzletkötés, s ennek eléréséhez a felek hajlandóak álláspontjuk kölcsönös megváltoztatására. Ugyanakkor lehetséges, hogy az egyik fél protagonistaként érveivel nem tudja a másik felet, az antagonistát ellenvetéseinek visszavonására bírni, s végül elfogadja az antagonista álláspontját, vagy antagonistaként nem tudja érveivel meggyőzni a protagonistát, s visszavonja ellenvetéseit. Így az az eset is fennállhat, hogy kompromisszum nélkül, az eredeti vitapontok feloldásával zárul az üzleti tárgyalás mint vita, s ennek lehetőségét Eemeren és Grootendorst (1992) sem zárja ki fenti állásfoglalásával. Ebben az esetben az egyik fél győzelmével, s a másik fél vereségével zárul a tárgyalás. Konszenzus azonban ebben az esetben is elképzelhető a felek között, ha a vesztes számára az üzletkötés még így is előnyösebb, mint az üzlet meg nem kötése, vagy ha hosszú távon jövedelmezőnek látszik az üzleti kapcsolat. Olyan eset is lehetséges, hogy a tárgyalás végén egyes vitapontok kompromisszummal zárulnak, más vitapontok pedig feloldással.

Hangsúlyoznunk kell, hogy az üzleti tárgyalásokon fontos szerepet játszik az érvelés a másik fél meggyőzésében, akár disztributív, akár integratív a tárgyalók szemlélete és tárgyalási stratégiája, akár kompromisszummal, akár az eredeti vitapontok feloldásával vagy mindkettővel zárul a tárgyalás. A tárgyalás nyitó, felderítő és ajánlattevő szakaszában, amely a vita konfrontációs és nyitó szakasza, a két tárgyaló fél vállalja a protagonista és az antagonista szerepet. A tárgyalás többnyire összetett vita, így az antagonista protagonistaként ellenajánlatot is tesz. Az argumentációs szakasz a tárgyalás alku szakasza. Az alku folyamán a két fél „engedmények árán is megegyezésre törekedve tárgyal” (Magyar értelmező kéziszótár, 2003:). Mindkét fél protagonistaként változtatja álláspontját, és érvel az alku adott lépésében képviselt álláspontja mellett. Antagonistaként pedig érvelve támasztja alá a másik fél ajánlatával szembeni ellenvetéseit. Mindebből következően a tárgyalásokat a kritikai vita egyik speciális típusának tarthatjuk, amely kompromisszummal vagy a vita feloldásával, illetve vitapontonként eltérően, mindkettővel zárulhat.

2.5.2.2. A taktikák vizsgálata a kritikai vita szabályai szerint

Következő lépésben vizsgáljuk meg, hogy milyen szerepe van a tárgyalási taktikáknak az argumentáció folyamán. Az érvelés hasznos eszközeiként segítik-e az álláspontok különbségének feloldását vagy a kompromisszumkötést, a konszenzus elérését, vagy inkább gátolják ezt a célt a vita szabályait megszegő argumentációs hibaként. Vegyük

sorra a kritikai vita eredményességét biztosító szabályokat (Eemeren és Grootendorst: 1992: 208-217), s állapítsuk meg, hogy melyek azok a tárgyalási taktikák, amelyek a szabályoknak megfelelően illeszkednek a kritikai vita verbális kontextusába, illetve melyek a szabályokat megszegő argumentációs hibák.

Első szabály: „*A felek nem akadályozhatják meg egymást új álláspontok vagy az álláspontokkal kapcsolatos kételyek felvetésében.*”¹⁹

Az egyik fél tárgyalási taktikái általában nem korlátozzák a másik tárgyaló felet abban, hogy új álláspontot jelentő új ajánlatot tegyen. Az álláspontokkal kapcsolatos kételyek felvetésében sem akadályozzák egymást a tárgyaló felek. Az ellenvetések számát és jellegét inkább taktikai okok, vagy a saját 'homlokzatuk' és a másik fél 'homlokzatának' (Goffman, 1967/2008) védelme befolyásolja.

Ugyanakkor vannak olyan taktikák, amelyek alkalmazása megszegi az első szabályt, s így argumentációs hibának számítanak. A fennálló állapothoz való ragaszkodást jelentő 'status quo' és a 'nem tárgyalható' taktikák értelmetlenné teszik a másik fél számára további álláspontok felsorakoztatását. A 'nincs felhatalmazásom' és a 'nem tehetem' taktikák a döntéshozásban való korlátoltságra és a 'nincs rá mandátumom' taktika elkötelezettségre hivatkozása megakadályozza a másik felet, hogy új álláspontját elfogadtassa. Az 'orosz front' taktika két alternatív javaslat egyikének, a kevésbé rossznak a feltétel nélküli elfogadását kényszeríti ki, de ha a másik fél pozíciója elég erős, új álláspontjával hatástalaníthatja a taktikát. A megfélemlítéssel ('*Argumentum ad baculum*': 'fenyegetés', 'burkolt fenyegetés' taktikák) vagy a szánsalomkeltéssel ('*Argumentum ad misericordiam*': 'özvegyek és árvák', 'az utolsó ítélet napja' taktikák) elért nyomásgyakorlás, szintén korlátozhatja a másik felet új álláspontja felvetésében.

Második szabály: „*Az a fél, aki felvet egy álláspontot, köteles megvédeni azt a másik fél kérésére.*”

A felvetett álláspontot, például a nyitó ajánlatot általában érvekkel indokolják az üzleti tárgyalásokon, ez azonban nem kötelező. Így előfordulhat, hogy például a protagonista szerepet betöltő eladó nem indokol, hanem az antagonista szerepet betöltő vevőt készíti arra, hogy vagy elfogadja, vagy kifogásolja álláspontját ('*Argumentum ad ignorantiam*'). Ez az eljárás nem felel meg a kritikai vita követelményeinek. Ugyanakkor, ha az antagonista

¹⁹ A kritikai vita szabályainak fordítása: a szerzőtől.

tárgyaló fél ellenvetésével álláspontja megvédésére készíti a protagonista tárgyaló felet, a protagonistának meg kell védenie álláspontját.

Harmadik szabály: *„Egy álláspont támadásának arra az álláspontra kell vonatkoznia, amit a másik fél valóban felvetett.”*

A harmadik szabály megszegése sem a disztributív, sem az integratív tárgyalásokon nem érdeke a tárgyaló feleknek, mert etikátlan, manipulatív, s ezért 'homlokzatromboló' (Goffman, 1967/2008). Például a másik félnek valóságos álláspontjával ellentétes álláspontot tulajdonítani ('szalmabábervelés') nem érdeke a tárgyalóknak. A tények túlzott leegyszerűsítése vagy felnagyítása, a kijelentések kontextusuktól való megfosztása pedig már a manipuláció ismert eszközei, amelyek következtében a vita könnyen veszekedéssé fajulhat. Így ezek a megnyilatkozások nem tartoznak az elfogadott tárgyalási taktikák közé.

Negyedik szabály: *„Egy fél az álláspontját csak arra az álláspontra vonatkozó érveléssel védheti.”*

Ennek a szabálynak a megsértése jellemző egyes tárgyalási taktikákra. Nem a vitatott álláspontra vonatkozó érvelés jellemző a relevancia maximáját (Grice, 1975/2001) megszegő taktikákra. Ilyenek például a 'Noé bárkája', az 'Add olcsón, légy híres!', 'Ki a barátod?', 'özvegyek és árvák', az 'utolsó ítélet napja' taktikák. Ezek a taktikák amellet, hogy irreleváns érvelésnek minősülnek, a meggyőzés nem érvelő eszközeit is alkalmazzák, amelyekkel a másik fél érzelmeire kívánnak hatni. Ezek a taktikák az 'Ignoratio elenchi' ('irreleváns érvelés'), 'Argumentum ad misericordiam' és az 'Argumentum ad populum' argumentációs hibák körébe tartoznak.

Ötödik szabály: *„Egy fél nem hivatkozhat megtévesztően valamire premisszaként, ha azt a másik fél ki nem mondott premisszaként visszatartja, vagy nem utasíthat vissza egy premisszát, amit ő maga tart vissza implicit premisszaként.”*

Ez az eset áll fenn, ha a protagonista, például az eladó egy üzleti tárgyaláson visszautasítja az antagonista, a vevő ki nem mondott premisszáját, vagy az antagonista eltúlozva kifogásol egy ki nem mondott premisszát ('szalmabábervelés', 'ki nem mondott premissza visszautasítása'). Ez az argumentációs hiba manipulatív taktikának számít a tárgyalásokon. Mindenképpen rontja a megegyezés kilátásait, mert a másik fél vissza kell, hogy utasítsa a manipulatív ellenvetést, s ez a vitát veszekedéssé változtathatja.

Hatodik szabály: *„Egy fél nem hivatkozhat megtévesztően egy premisszára mint elfogadott kiindulási pontra, és nem is utasíthat vissza egy premisszát, amely elfogadott kiindulási pontot képvisel.”*

A 'status quo', a 'nem tárgyalható', az 'elsütött fegyver' taktikák alkalmazásával a tárgyaló protagonistaként saját premisszáját kívánja elfogadtatni a másik féllel elfogadott, magától értetődő, bizonyításra nem szoruló álláspontként. Ezek a taktikák argumentációs hibaként megakadályozzák a másik felet új álláspontjának felvetésében.

Hetedik szabály: *„Egy fél nem tekinthet egyértelműen megvédettnek egy érvet, ha a védelem nem a megfelelő és nem a helyesen alkalmazott argumentációs séma eszközeivel történt.”*

Nem a megfelelő ok-okozati argumentációs sémát használva érvelünk a 'Ki a barátod?' taktikával, amikor a számára hátrányos következményekre hivatkozva próbáljuk meg rábírní a másik felet álláspontjának megváltoztatására ('*Argumentum ad consequentiam*'). Nem megfelelő az argumentációs séma a 'nincs felhatalmazásom' taktika esetében, amikor a tárgyaló korlátozott döntéshozási helyzetére és a jelen nem lévő döntéshozó hatalommal bíró felettesére hivatkozva nem változtat az ajánlatán ('*Argumentum ad verecundiam*'). Az 'özvegyek és árvák' és 'az utolsó ítélet napja' taktikák alkalmazói megfelelő ok-okozati argumentációs sémát alkalmaznak, de túlzó következtetést levonva szándékoznak nyomást gyakorolni, amikor azt sugallják, hogy a másik fél döntése kilátástalan helyzetüket még kilátástalanabbá változtatná ('*csúszós lejtő*').

Nyolcadik szabály: *„Egy fél argumentációjában csak olyan érveket használhat, amelyek logikai szempontból érvényesek, vagy érvényessé tehetők azáltal, hogy egy vagy több ki nem mondott premisszát explicitté teszünk.”*

Az egész és a rész tulajdonságainak az összekeverése (*felosztási hiba, kompozíciós hiba*), a szükséges és elégséges feltételek felcserélése egyértelműen manipulációs szándékú, csalásnak minősíthető, s így a tárgyalási szabályok szerint elfogadott taktikák között nincs ilyen argumentációs hibának számító taktika.

Kilencedik szabály: *„Az álláspont sikertelen megvédésének az álláspont visszavonását kell eredményeznie az álláspontot képviselő fél részéről. Az álláspont egyértelmű megvédésének*

pedig az állásponthoz fűződő kételyek visszavonását kell eredményeznie a másik fél részéről.”

Az üzleti tárgyaláson a kilencedik szabály betartása az egyik tárgyaló fél győzelmét, a másik vereségét jelenti. Amennyiben kompromisszumkötéssel születik egyezmény, nem a vita kiindulási pontját jelentő álláspontokat vonják vissza helyességük vagy helytelenségük, sikeres vagy sikertelen megvédésük alapján, hanem az érvényesítésükre vonatkozó szándékot a köztük létrejövő konszenzus alapján.

Tizedik szabály: *„Egyik fél sem használhat olyan kifejezésmódot, amely nem kielégítően világos, vagy zavaróan homályos, s a másik fél kifejezésmódját a lehető leggondosabban és legpontosabban kell értelmeznie.”*

Ennek a szabálynak a megsértése miatt érvelési hiba a 'behavazás' taktika, amelynek célja a másik figyelmének elterelése. Az egyik tárgyaló fél túl sok információt közöl, hogy a másik fél ne tudja megkülönböztetni a lényeges információt a lényegtelenről.

Az argumentációs hibát jelentő verbális tárgyalási taktikák eltérítik a tárgyalókat a jogosan felvetett érvek és ellenérvek megvitatásától. A taktika jellegétől függ, hogy a visszajutás könnyű vagy nehéz. Például a 'Noé bárkája' taktika esetében az egyik tárgyaló célzást tesz, hogy más céggel is köthetne szerződést. Ha a másik tárgyaló fél gyorsan el tudja dönteni, hogy ez csupán blöff, akkor azonnal megszűnik az eltérítő taktika hatása. Ugyanakkor, ha az egyik fél a 'nincs felhatalmazásom' taktikát alkalmazva a döntéshozásban való korlátoltságára hivatkozik, akkor hosszabb időre akadályozza az egymás érveit figyelembe vevő tárgyalást.

Azok a taktikák, amelyek nem gátolják az alku lehetőségét, nem akadályozzák az argumentáció lehetőségét sem. Így nem sértik meg az első szabályt. Ilyen az induló ajánlat legismertebb taktikája a 'magasra céloz, alacsonyra céloz'.

Vannak olyan taktikák, amelyeket 'argumentációs taktikának' nevezhetünk, mert beilleszkednek az érvelés struktúrájába. A 'Perry Mason' a logikus meggyőzés taktikája. A 'szalámi', a 'brooklyni optikus', a 'felette, alatta' taktikák a tárgyalási feltételek tételenkénti tárgyalását teszik lehetővé. Az 'igen, de' az ellenérvek bevezető taktikája. Az 'összekapcsolás' taktika a két fél tárgyalási feltételeinek a különböző összekapcsolását teszi lehetővé, nyitva hagyva az indoklás lehetőségét.

Végül levonhatjuk a következtetést, hogy vannak olyan taktikák, amelyek argumentációs hibaként gátolják az érvelést, vannak olyanok, amelyek nem akadályozzák az argumentációt, és vannak olyan taktikák is, amelyek 'argumentációs taktikaként' alkalmazhatók.

2.6. A disztributív verbális tárgyalási taktikák vizsgálata etikai szempontok szerint

A tárgyalók, trénerek, tárgyaláselemzők és kutatók közös dilemmája, hogy a tárgyalásokon milyen taktikák alkalmazása fogadható el etikusan, hol lehet, s hol szükséges meghúzni azt a határvonalat, amin túl már etikátlan az eljárás, a kommunikáció. A gyakorlatban az eljárásnak és a kommunikációnak a tárgyalások konvencionálisan kialakult szabályainak kell megfelelnie, de a háttérben a formális etika általános érvényű előírásai is elvárásokat támasztanak. Igaz, hogy a formális etika kultúrákhoz kötött, s ennek következtében az emberi cselekedetekre vonatkozó etikai tiltások és jóváhagyások mind szinkrón, mind diakrón nézőpontból eltéréseket mutatnak, létezik azonban a nyugati kultúrákban egy elfogadott, konvencionális szabályrendszer, amely meghatározó, s ehhez viszonyítva érzékeljük és értékeljük az etika más kultúrákban tapasztalt eltéréseit is. Ugyanakkor nyilvánvaló mind a gyakorlati, mind az elméleti szakemberek számára, hogy a tárgyalások konvencionális szabályai és gyakorlata elfogad olyan taktikákat, amelyek valamilyen mértékben félrevezetőek, s így elfogadhatatlanok a formális etika előírásai szerint. Ebből adódóan a gyakorlati és elméleti szakemberek második, de nem kevésbé súlyos dilemmája a tárgyalás gyakorlati szempontú, megengedőbb etikája és a formális etika szabályrendszere közötti eltérés.

2.6.1. A disztributív és az integratív alku

A tárgyalások szabályainak való megfelelést általában kétféle irányelvnek és szabályrendszernek, a disztributív és az integratív tárgyalási stratégia szabályainak való megfelelésként értelmezik. Vizsgálandó kérdés, hogy az etikai követelmények a két stratégiai szemlélet esetében valóban eltérnek-e, s ha igen, mennyiben. Friedman és Shapiro

(1999) felhívják a figyelmet, hogy mind a gyakorlati szakemberek, mind az elemzők közül többen az integratív stratégiát mint etikus érvekre épülő tervezetet tartják követendőnek. Bizonyítékul hozzák fel, hogy egy akadémiai konferencián az Amerikai Egyesült Államokban a résztvevők többsége megszavazta azt a javaslatot, hogy a tárgyalástechnika kurzusokon az etikus magatartás kialakítása érdekében kizárólag az integratív alkutechnikákat gyakorolják, s ne tanítsák a disztributív tárgyalások hagyományos alkutaktikáit.

Ugyanakkor nyilvánvaló, hogy az integratív alku sem mentes információközlést késleltető vagy bizonyos mértékben félrevezető taktikáktól. Friedman és Shapiro (1999) közismert példával cáfolják meg, hogy az integratív stratégia és a félrevezető taktika kölcsönösen kizárnák egymást. Ha az eladó és a vevő integratív stratégiát követve tárgyal egy autó megvásárlásáról, de közben a vevő taktikaként egy nem létező autókereskedés kedvezőbb kínálatára utal ('Noé bárkája'), hogy alacsonyabb vételárat alkudjon ki magának, még nem mondhatjuk azt, hogy disztributív szelleművé vált a tárgyalás, ha a stratégia továbbra is meghatározóan integratív maradt. Friedman és Shapiro (1999) hangsúlyozzák, hogy az integratív stratégia elve szerint az egyik tárgyaló fél azért tájékoztatja a másikat saját érdekeiről, hogy a másik tárgyaló fél olyan megoldásokat javasoljon, amelyekkel ő a legkisebb költség ellenében elérheti célját. Tehát az integratív stratégiát alkalmazó tárgyalók is nyilvánvalóan saját érdeküket kívánják érvényesíteni, a másik fél érdekeinek figyelembe vétele mellett. Az integratív stratégiát követő tárgyalónak is élnie kell a disztributív taktikák kínálati lehetőségekkel. Nem fedhet fel mindent saját tárgyalási helyzetét illetően, mert sérülékennyé tenné saját pozícióját. Így az integratív stratégia és a disztributív taktikák nem zárják ki egymást.

Másrészt Friedman és Shapiro (1999) felhívják a figyelmet arra a bizonyított tényre, hogy a tárgyalások sohasem tisztán disztributívak vagy integratívak, hanem általában vegyes jellegűek (Lax és Sebenius 1986; Stevens 1963; Raiffa 1982; Walton és McKersie 1965).²⁰ Mindebből következően egyet kell értenünk álláspontjukkal, hogy az etikus tárgyalási gyakorlat azonosítása az integratív stratégiát alkalmazó tárgyalással egyrészt nem helytálló, másrészt elvonja a figyelmet a hagyományos tárgyalások etikai konvencióinak a megértésétől. Az integratív stratégia azonosítása az etikus tárgyalási gyakorlattal nemcsak a hagyományos tárgyalások etikai konvencióinak a megértését akadályozza meg, hanem az integratív stratégia valódi jellegének és céljának megismerését is.

²⁰ Idézi: Friedman és Shapiro (1999)

2.6.2. Az etikai szempontból kétséges taktikák

A megtévesztő jellegű taktikák kerülnek legtöbbször a figyelem központjába, mert ezek az etikai szempontból kétségesek (Dees and Cramton, 1993; Carr, 1968; Lewicki, 1983; Shaphiro and Bies, 1994)²¹. Friedman és Shapiro (1999) példaként a beszerzők tradicionális taktikáit említik: nem vallják be, hogy nincs más beszállítójuk, (információ elhallgatása), sőt nyíltan vagy burkoltan az ellenkezőjét hitetik el ('Noé bárkája'). Wokutch és Carson (1999) megállapítják, hogy az induló ajánlat esetében a blöffölés ('magasra céloz, alacsonyra céloz') általánosan használt és jóváhagyott a tárgyalási gyakorlatban (Wokutch and Carson, 1999: 228).

A blöff mint taktika gyakori kommunikációs eszköz az üzleti tárgyalásokon, általánosan elfogadott gyakorlat a gazdasági tranzakciók lebonyolításában. Aki blöfföl, az „Blöffjeivel valakit meg akar tévesztetni” (Magyar értelmező kéziszótár,). A blöff „valaki félrevezetésére tett kísérlet, amikor elhitetjük, hogy meg fogunk tenni valamit, ami valójában nem áll szándékunkban” (Collins Cobuild Dictionary, 1991: 145). Wokutch és Carson (1999) tanulmányának témája a blöff elfogadottsága illetve elfogadhatósága az üzleti tárgyalásokon. A szerzők megállapítják, hogy a blöffölés súlyos etikai kérdéseket vet fel, mert szándékosan félrevezet, s gyakran a hazugság definícióját is kimeríti. Az egyik álláspont szerint „a hazugság és félrevezetés soha nem hoz profitot, és gazdasági szempontból nem szükséges” (Wokutch and Carson, 1999: 228). A piacon a blöffölés és hazugság gyakorlata azt eredményezi, hogy a tökéletes piaci információ feltételezése nem helyénvaló. Egy másik álláspont szerint a becsületesség gazdasági önérték: a tranzakciók bizalomra épülnek, ha valaki vét ez ellen, a jövőben nem kötnek vele üzletet. Így a félrevezető praktikák hosszú távon nem jövedelmezőek.

Ugyanakkor a szerzők ellenvetik, hogy bár az igazmondás kötelezettsége szerepel a törvényben, „a hazugság és a blöffölés nem illegális, illetve a büntetés vagy a lebukás kockázata nem olyan nagy, hogy visszatartsa az elkövetőt” (Wokutch and Carson, 1999: 228, ford. a szerzőtől). A blöff mint alkutaktika használatát támogatja, hogy vannak olyan

²¹ Idézi: Friedman és Shapiro (1999)

üzletek, amelyeket mindjárt az első tárgyaláson megkötnék, így az üzletfelek között nincs lehetőség bizalmi kapcsolat kialakítására, amely visszatartaná őket. A blöff nehezen derül ki, és sokszor még utólag sem jönnek rá. Másrészt vannak pénzügyi ösztönzői is, például a magasabb eladási ár elérése. A két legismertebb, legáltalánosabban használt alkutaktika is blöffön alapul, a jobb ajánlatra hivatkozás ('Noé bárkája') és az induló ajánlat eltérése a tárgyalási céltól ('magasra céloz - alacsonyra céloz').

Le kell szögezni, hogy a megtévesztő taktikák alkalmazásának nemcsak az integratív, de a tradicionális disztributív tárgyalásokon is vannak etikai korlátai. Aki ezeket a korlátokat áthágja, etikai vétséget követ el. A vevő nem közli a számára elfogadható legalacsonyabb vételárat az eladóval, mert a tárgyalás szabályai szerint joga van ennek az információnak a visszatartására. Az eladó nem formálhat jogot erre az információra, arra, hogy ismerje a másik fél valódi alkupozícióját. Ugyanakkor vannak olyan információk, amelyeket nem szabad elhallgatni. Például a vevőnek joga van tudni a termék súlyos hibájáról. A hazugság és a félrevezetés nem igazolható azon az alapon, hogy a másik fél is ugyanezt teszi, ez önmagában nem elegendő annak a vélelemnek az igazolására, hogy a blöff morálisan engedélyezhető. A tárgyalónak ugyanakkor joga van blöffölni, ha ezt önvédelemből teszi. Nincs joga félrevezetni a másik felet, ha ezt megtorlásból tenné, vagy ha tudja, hogy a másik fél olyan szigorúan lelkiismeretes vagy olyan tapasztalatlan, hogy ezt biztosan nem tenné meg (Wokutch and Carson, 1999: 228 -232).

Általános gyakorlat, hogy a tárgyalók önvédelemből nem közlik nyíltan valódi feltételeiket, illetve az adott tárgyaláson kívüli más lehetőségeikre utalnak, hogy jobb feltételeket biztosítsanak maguknak. Ellenben nem fogadható el a 'Noé bárkája' taktika, ha nem utalásként hangzik el, hanem dramaturgiai eszközökkel előadott színjátékként. Például a vevő barátnője játssza el a rivális vevő szerepét, s ajánlatot tesz az eladónak a ház megvételére a valódi vevő jelenlétében (Wokutch and Carson, 1999: 232). Ha a tárgyaló általánosságban tesz eltúlzott megállapítást, nem számít etikátlannak, mert a másik fél tudja, hogy ez csupán taktika. Ha azonban ezt téves állításokkal és nem valós adatok közlésével alá is támasztja, akkor az már hazugság, s így etikailag elfogadhatatlan (Friedman and Shapiro, 1999: 264).

Egyetérthetünk Friedman és Shapiro (1999) megállapításával, hogy a tárgyalók bizonyos kijelentésekről feltételezik, hogy nem igazak, míg más kijelentésekről nem. Például az értékesítő kezdő árajánlatáról ('magasra céloz - alacsonyra céloz') a másik fél tudja, hogy taktika, hogy ez az ajánlat nem azonos a végső ajánlattal. Mivel tudja, hogy a taktika a másik

fél alkupozícióját fejezi ki, igyekszik hozzáigazítani saját alkupozíciójához. Ha azonban a tárgyalás folyamán az értékesítő hamis adatokat közöl az alku tárgyat képviselő termékről, akkor ez etikátlan közlésnek számít. Ha az egyik fél olyan kijelentést tesz, amelynek a másik fél elvárása szerint igaznak kellene lennie, és mégsem az, akkor a félrevezetésnek súlyos következményei lehetnek. A másik fél tájékoztatja róla megbízóját, s így fontos döntés születhet erre alapozva, vagy ha kiderül a félrevezetés, a félrevezetett tárgyalófél képességei leértékelődnek megbízója szemében (Friedman and Shapiro, 1999).

2.6.3. A tárgyalások morális pragmatizmusa

Dees és Cramton (1999) a megegyezési feltételekkel kapcsolatos félrevezető taktikák elfogadottságát a tárgyalások morális pragmatizmusával magyarázzák. Ennek alapja „A kölcsönös bizalom elve” alapján támasztott elvárás. Ha ez az elvárás nem teljesül az adott tárgyalási helyzetben, vagyis a tárgyaló nem lehet biztos abban, hogy a másik fél vállalja ugyanazt a kockázatot, és meg hozza ugyanazt az áldozatot, amit ő, akkor a tárgyalótól nem tisztességes megkövetelni, hogy jelentős kockázatot vállaljon a másik fél érdekeinek vagy morális jogainak figyelembe vételével (Dees and Cramton, 1999: 241). Tehát indokolt a félrevezető alkutaktikák alkalmazása. A használatuk általában csak akkor felháborító, ha bizalmi vagy baráti kapcsolat köti össze a feleket, vagy ha kifejezetten hátrányos helyzetben lévők ellen használják fel őket (Dees and Cramton, 1999: 237). Ugyanakkor felmérés igazolja, hogy az etikailag kétséges taktikákat alkalmazó tárgyalók nem szeretnék, ha ez róluk köztudottá válna, vagy nem szívesen beszélnének erről az édesanyjuknak (Friedman and Shapiro, 1999: 261). Másrészt Dees és Cramton (1999) a tárgyalók következő válaszreakcióját írják le: „Néhány esetben tapasztalt tárgyalók, még a félrevezetett fél is, a másik fél megegyezési feltételekkel kapcsolatos félrevezető taktikáit tisztességes játzsmaként kezeli. Amikor rájön, hogy valójában jobb feltételeket tudott volna elérni, reagálása lehet valamiféle sajnálkozás, lehet önvád („Hogyan lehettem ilyen ostoba!”), inkább, mint morális alapú neheztelés. Sőt még valami kelletlen csodálatot is érezhet a félrevezető tárgyaló fél iránt” (Dees and Cramton, 1999: 237, ford. a szerzőtől). Ez a reakció igazolja Carr (1968) hasonlatának jogosultságát, hogy a tárgyalás olyan, mint egy póker

játszma, megvannak a maga szabályai, s ha ezek engedélyezik bizonyos taktikák használatát, akkor a játékosoknak is el kell fogadniuk őket.²²

A csalás, a valótlán adatok és tények előadása valós közlésként mind a formális etika, mind a morális pragmatizmus elvei szerint etikátlan. Azonban nincs olyan gyakorlati erkölcsstan, amelynek pontjai a leírt tárgyalási taktikákról általánosságban eldöntenek, melyek kétséget kizáróan etikusak vagy kétséget kizáróan etikátlanok. Így csak a tárgyalási gyakorlatban való megítélésük irányelveit és megítélésük tapasztalt jelenségeit foglalhattam össze.

Ugyanakkor a tárgyaláskutatók megállapításaiból leszűrhető az a következtetés, hogy a tárgyalás konvencionálisan elfogadott szabályai szerint dől el, hogy mi tekinthető etikusnak és etikátlannak. A szabályoknak, és így a tárgyalók várakozásának megfelelő taktikahasználat elfogadott, tehát nem tekinthető etikátlannak. A tárgyalók jogos és jogtalan elvárásainak megítélése is konvencionális szabályok szerint történik a morális pragmatika elvei alapján.

2.7. A disztributív verbális tárgyalási taktikák vizsgálata szociolingvisztikai - szociálpszichológiai szempontok szerint

Ha a tárgyalási viselkedést és kommunikációt szociolingvisztikai-szociálpszichológiai szempontból kutatjuk, a másik tárgyaló fél befolyásolásának módja központi kérdés. Először a szóbeli befolyásolás két fajtájának, a meggyőzésnek és a manipulációnak hatásmechanizmusát vizsgálom, majd az üzleti tárgyalások kontextusában betöltött szerepüket elemzem. Ezután Goffman (1967/2008), valamint Brown és Levinson (1978/2008) homlokzat elmélete alapján bizonyítom a meggyőzés verbális taktikáinak homlokzatfenyegető és homlokzatóvó jellegét.

2.7.1. A befolyásolás két fajtája: a meggyőzés és a manipuláció

A 'befolyásol' ige jelentése: „Valamely (kedvezőtlen) irányba térítő módon hat” (Magyar értelmező kéziszótár, 2003: 98), tehát a befolyásolás pozitív és negatív hatást

²² Idézi: Dees és Cramton (1999)

egyaránt kifejthet. A meggyőzés és a manipuláció az a két alapvető interperszonális kommunikációs cselekvés, amellyel a tárgyaló felek befolyásolhatják egymás döntését a tárgyalásokon. Mindkét cselekvéstípus célja a befolyásolás, de a cselekvés módja és eredménye különböző.

A Magyar értelmező kéziszótár a 'meggyőz' igét a valósághoz, az igazsághoz való viszony megváltoztatásának szempontjából értelmezi: „Beláttatja valakivel, hogy valami való, igaz” (Magyar értelmező kéziszótár, 2003: 884). Az angol Collins Cobuild English Language Dictionary a '*convince*' 'meggyőz' ige jelentésében az igazsághoz való viszony megváltoztatásán kívül cselekvésre való rábeszélést is értelmez: „Valaki vagy valami 1. elhiteti, hogy valami igaz, vagy valamit meg kellene tenni. 2. rábeszél, hogy tegyél meg valamit” (Collins Cobuild, 1991: 311, ford. a szerzőtől). Megállapíthatjuk, hogy a 'meggyőzés' fogalmának helyes értelmezéséhez a Magyar értelmező kéziszótár jelentésmagyarázatát ki kell egészítenünk az angol értelmező szótár jelentésmagyarázatával.

Hangsúlyoznunk kell, hogy a meggyőzés sikerességéhez mind a meggyőző, mind a meggyőzött fél szellemi közreműködése szükséges, az egyik fél meggyőz, a másik pedig meggyőződik valamiről: „meggyőzésről akkor beszélünk, ha a befolyásoló félnek szándékában áll a befolyásolt fél viselkedését megváltoztatni, a befolyásolt fél pedig ennek tudatában, saját döntése nyomán változtat magatartásán” (Síklaki, 1994: 11).

Síklaki (1994) hívja fel a figyelmet arra, hogy a meggyőzést nemcsak befejezett interakcióként, hanem folyamatként is érdemes vizsgálni. Egyrészt az interakció akkor is meggyőzésnek tekinthető, ha részlegesen éri el célját, másrészt a közvetlen emberi kommunikáció során történő meggyőzés kölcsönhatáson alapul: „Azaz, a meggyőzés folyamatában nem csupán egyirányú, a meggyőző féltől a meggyőzendő fél felé haladó hatásról beszélhetünk, hanem e folyamat során többé-kevésbé a meggyőző fél nézetei és viselkedése is módosulnak” (Síklaki, 1994: 3). Meglehet, ez a megállapítás nem érvényes a meggyőző célú előadásra és a szónoki beszédre. Ezek esetében döntően egyirányú meggyőző hatásról beszélhetünk: az előadó, a szónok gondolatai hatnak a hallgatóságra. Bár visszahatás is lehetséges, a hallgatóság hozzászólásaival vagy érzelmi megnyilvánulásaival megerősítheti vagy elbizonytalaníthatja az előadót. Ugyanakkor a meggyőzés kölcsönhatás jellege teljes mértékben érvényesül a dialógus formában történő meggyőzés esetén. Ebből következően kölcsönhatás jellegű a meggyőzés a tárgyalás alku szakaszában is, amikor a tárgyaló felek igyekeznek meggyőzni egymást álláspontjuk helyességéről. Az álláspontok kölcsönös módosulásának következtében a felek meggyőző tevékenysége csak részlegesen

eredményes, ezért jön létre konszenzuson alapuló megegyezés, amely a felek részéről sokszor kompromisszumos döntést is jelent.

A meggyőzésen kívül a befolyásolás további lehetséges módja a manipuláció és a kényszerítés. Az utóbbi a tárgyalásokon nem alkalmazható. A kényszer „Fizikai vagy tudati eszközökkel alkalmazott erőszak” (Magyar értelmező kéziszótár, 2003: 644). A fizikai erőszakkal való kényszerítés szélsőséges esete összeférhetetlen az üzleti tárgyalások interperszonális meggyőzésen alapuló alku folyamatának hagyományos protokolljával. Ha a felek között a tárgyaláson tudati eszközökkel gyakorolt, nyílt kényszerítésre kerül sor, az vagy a vita veszekedéssé fajulásához, vagy a tárgyalások megszakadásához vezet. A manipuláció, a manipulatív taktikák etikátlan eszköznek számítanak, de kétségtelenül előfordulnak üzleti tárgyalásokon. A manipuláció „Ravasz mesterkedés valamely (üzleti) ügyben” (Magyar értelmező kéziszótár, 2003: 862). Míg a kényszerítés és a meggyőzés esetében mindkét fél tudatában van saját szerepének, az a tárgyaló fél, akit manipulálnak, nincs tudatában annak, ami vele történik.

Harré (2001) szociálpszichológiai nézőpontból vizsgálta a két kommunikációs folyamat, a meggyőzés és a manipuláció lelkiállapatra gyakorolt hatását. Megállapította, hogy a manipulációnak negatív előjelű pszichológiai következményei vannak. A meggyőzés következménye a meggyőzöttség pszichikai állapota, amely a meggyőzött beleegyezésével jön létre, ugyanakkor „a manipuláció áldozata nincs tudatában az őt ért befolyásnak” (Harré, 2001: 627). Arisztotelész (1982) szóhasználatával élve, a meggyőző interakció két szereplője a „szónok” és a „hallgató” (Arisztotelész, 1982: 19). A szónok hatást gyakorol a hallgatóra, de a sikeres meggyőzés eredménye az utóbbi érdekében történik. Ugyanakkor nem kizárt, hogy a szónoknak is érdekében áll a másik fél meggyőzése. A szónok személyként bánik a hallgatóval: értelmére építve próbálja meggyőzni. A szónoknak a hallgató iránti tisztelete ad a meggyőzésnek erkölcsi minőséget (Harré, 2001: 628). Ezzel szemben manipulációról akkor beszélünk, ha hatására valaki vagy valakik megváltoznak, s ez a változás nem a hallgatók, hanem a szónok érdekét szolgálja. A befolyásolt személyek nincsenek tudatában ennek a változásnak, vagy legalábbis nem tudnak a szónok érdekeiről. A manipuláció során a szónok a hallgatót nem személyiségként, hanem dologként kezeli (Harré, 2001: 628).

Az üzleti tárgyalásokon elsősorban a meggyőzés és a meggyőzés taktikái a befolyásolás eszközei, és csak másodsorban az etikátlan eszközként számon tartott manipuláció és annak taktikái. Mastenbroek (1989) megállapítja, hogy az erőfölényt bizonyos esetekben manipuláció segítségével is lehet fokozni a tárgyalásokon. Nagyon

finoman szövött stratégia szerint kell alkalmazni, és nagyon sok múlik az alkalmazó tárgyaló fél egyéniségén. A manipuláció „sajátos nyomást alkalmaz, sajátosat, mert valakinek a normáit és értékeit veszi célba, a felettesével való kapcsolatát, olyan személyes tulajdonságait, mint az intelligenciája, az integritása, viselkedésmódja a tárgyaláson” (Mastenbroek, 1989: 28, ford. a szerzőtől). A szerző mentegetőzésül hozzáteszi, hogy csak azért írja le ezeket a technikákat, mert kockázatosságuk ellenére is gyakran megpróbálják alkalmazni őket. A manipuláció „lehet olyan véletlennek tűnő és bujtatott, hogy az áldozat nem is tudja mi a magyarázata a bénultságának vagy a neheztelésnek és bosszúságnak, amit érez” (Mastenbroek, 1989: 28, ford. a szerzőtől). A manipuláció lehet érzelmi hatást keltő vagy társadalmi konvenciókra utaló. Például érzelmekre ható manipulatív taktikát alkalmaz a tárgyaló, ha legyőzhetetlen magabiztosságot mutat, ha a közvélemény vagy a felettes várható kritikájára utal, vagy ha folyamatosan a partner érveinek megalapozatlanságát hangsúlyozza. A társadalmi konvenciókra alapozó manipulációt még nehezebb elhárítani, mint az érzelmekre hatót. Például barátságos közeledésért engedelmességet várni cserébe, vagy úgy kezelni a problémákat, mint amik az üzlettel vele járnak, s amelyeket ’régi cimborák’ nem súlyosbítanak egymás számára. Hatásukra a másik fél „önkéntelenül is vétkesnek érzi magát, megszégyenültnek, sőt alsóbbrendűnek. Bizonytalanná válik. Tétovázik és hibákat követ el” (Mastenbroek, 1989: 28, ford. a szerzőtől).

Az üzleti tárgyalásokon általánosan használt taktikák között is vannak manipulatív jellegűek. Mastenbroek (1989) is utalt a közvélemény vagy a felettes várható kritikájára figyelmeztetés manipulatív hatására (’Ki a barátod?’). Manipulatív az ’álérdek’ taktika is, mert a másik fél nem tud róla, hogy kitalált érdekről való lemondásért cserébe kéri tőle a lemondást saját valós érdekéről. Szintén manipulatív a ’jó fiú, rossz fiú’ taktika, mert akkor éri el célját, ha a másik fél nem veszi észre, hogy játszma áldozatává válik. A manipulatív taktikák alkalmazása erősen kockázatos, mert a manipuláció kitudódása veszélyezteti a tárgyalások folytatását, s az üzleti kapcsolat fenntartását.

2.7. 2. A taktikák mint homlokzatfenyegető vagy oltalmazó beszédaktusok

Az egyén akár alkalmazza, akár elszenvedi a manipulációt, homlokzatát, nyilvános énképét a manipulatív taktikák egyértelműen veszélyeztetik. Ugyanakkor nemcsak a manipuláció, hanem a meggyőzés is „homlokzatot fenyegető cselekedet” mindkét fél

számára (Síklaki, 1994: 21). Ebben a fejezetben a verbális taktikák homlokzatfenyegető vagy oltalmazó jellegét vizsgálom.

2.7. 2.1. Az egyén homlokzatának megóvása

Goffman (1961/1981) a színház metafora segítségével írja le a társas érintkezések folyamatát dramaturgiai modelljében. Úgy, mint a hivatásos színészek a színházban, az egyén szerepet játszik, s „gondoskodnia kell arról, hogy az adott helyzetben a róla kialakult benyomás összeegyeztethető legyen a neki tulajdonított, s az adott szerephez illő személyes tulajdonságokkal” (Goffman, 1961/1981: 13). A társas érintkezések során, szándékosan vagy nem, az egyén bizonyos 'vonalat' visz, „azaz verbális és nem verbális cselekedetek olyan mintázatát, melyek segítségével kifejezésre juttatja a szituációról alkotott nézetét, s ezen keresztül a résztvevőkről, különösképpen pedig önmagáról adott értékelését” (Goffman, 1967/ 2008: 11). Az egyén által vitt vonalról azt feltételezik, hogy az az ő vonala egy adott kontextusban. Ennek a vonalnak a segítségével követeli magának az egyén saját homlokzatát amely „olyan énkép, amelyet a társadalmilag megerősített tulajdonságok körvonalaznak” (Goffman, 1967/2008: 11). A homlokzatot Goffman pozitív társadalmi értéknek határozza meg, amelyet az egyén akkor tud fenntartani, ha az általa vitt vonal „olyan képet mutat róla, amely belsőleg konzisztens, amelyet a többi résztvevő által szolgáltatott bizonyítékok és ítéletek alátámasztanak, s amelyet a szituációban lévő személytelen tényezők révén szerezhető adatok megerősítenek ” (Goffman, 1967/2008: 12).

Ha az egyén rossz homlokzatot mutat, akkor elveszíti homlokzatát ('loose face') vagy megszégyenül. A homlokzat megóvása ('save face') „arra a folyamatra utal, melynek segítségével fenntarthatjuk másokban azt a benyomást, hogy nem veszítettük el homlokzatunkat” (Goffman, 1967/ 2008: 13). Homlokzatot adni valakinek ('give face') azt jelenti, hogy az egyén lehetőséget kap arra, hogy jobb vonalat vihessen, s így homlokzatot kapjon. A társas interakcióban az egyének magatartásukkal mind a saját, mind a többi résztvevő homlokzatát igyekeznek megóvni. Önbecsülésük és figyelmességük többnyire azt eredményezi, hogy kölcsönösen elfogadják az egymás által vitt vonalat. Egymás vonalának elfogadása, s így homlokzatuk kölcsönös megóvása az érintkezés és kapcsolatfenntartás feltétele. Ha valakinek a vonala hitelét veszíti, az zavart okoz az interakcióban.

A tárgyalásokra is áll a társas érintkezésre általában vonatkozó megállapítás, hogy a felek kölcsönösen az egymás által vitt vonalra építik a kommunikációs interakciót, s ezért ragaszkodnak is fenntartásához. A résztvevők védik egymás homlokzatát, vagy azért, mert ezt elvárni erkölcsi joguk, vagy azért, mert kerülni akarják az ellenségeskedést. Az egyik tárgyaló fél homlokzatnyerése nem sértheti a másik fél homlokzatát. Az egyének védekező és védelmező szerepet egyaránt betöltenek: védik saját homlokzatukat, és védelmezik másokét.

Homlokzatfenyegetést elkerülő eljárásként a tárgyalók a homlokzatoltalmazó manővereket alkalmazzák. Ilyenek a tisztelet kifejezése, az udvariassági formák alkalmazása és a nyílt ellentmondás elkerülése (Goffman, 1967/ 2008: 17). Több tárgyalási taktikát jelentő beszédaktus is homlokzatoltalmazó, mert a nyílt ellentmondás elkerülésének eszköze. Ilyenek az üzleti tárgyalásokon elhangzó ajánlattételek taktikai közül azok, amelyek nem lépnek fel megmásíthatatlan követeléssel, hanem biztosítják a kétoldali alku lehetőségét, mint a 'magasra céloz - alacsonyra céloz', a 'felette és alatta', 'álérdek' és az 'összekapcsolás'. (Igaz, az 'álérdek' manipulatív taktika, de ha a manipuláció rejtve marad, ez a taktika is alku lehetőséget teremt.) A nyílt ütközés elkerülése a célja a 'brooklyni optikus' és a 'szalámi' taktikáknak is, mert alkalmazásukkal lehetőség nyílik arra, hogy több, egymást követő kis lépésben érjük el célunkat. A korlátozott felhatalmazás taktikai: a 'nincs felhatalmazásom', a 'nincs rá mandátumom', a 'nem tehetem' elodázzák vagy másra hárítják a tárgyalópartner számára negatív döntést, s így elkerülik a nyílt konfrontációt. (Miközben az utóbbi taktikákkal növelik saját erőfölényüket is.) A 'Hubbard mama' taktikával tőlünk független, objektív tényezőket lehet megjelölni, hogy miért nem teljesítjük a másik fél elvárásait. A 'burkolt fenyegetés', a figyelmeztetés taktikai is még együttműködőnek tekinthető formában közlik üzenetüket ('burkolt fenyegetés', 'udvarias arcátlanság', 'Ki a barátod?'). Az 'Igen, de...' taktika lehetővé teszi a nyílt elfogadás, illetve a nyílt elutasítás elkerülését, s így fenntartja az alkuhelyzetet.

Megállapíthatjuk, hogy a tárgyaló felek kölcsönös homlokzatoltalmazása együttműködési szándékukat erősíti meg a tárgyalás folyamán. Erre szolgálnak a homlokzatoltalmazás verbális eszközei: a tisztelet kifejezése, az udvariassági formák alkalmazása és a nyílt ellentmondás elkerülésére szolgáló taktikák.

2.7. 2.2. Az egyén pozitív és negatív homlokzatának igényei

Brown és Levinson (1978/2008) elfogadva Goffman (1967/2008) homlokzat elméletét, az udvariassági stratégiák rendszerét építették rá. Abból a feltevésből indultak ki, hogy a homlokzatnak, amely a 'nyilvános énkép', két egymással összefüggő aspektusa van, amelyeket negatív és pozitív homlokzatnak neveztek el (Brown és Levinson, 1978/ 2008: 43). A két aspektus együtt eredményezi azokat az elvárásokat, amelyeknek a teljesülését az egyén megköveteli a társas interakciókban. A negatív homlokzat elvárásai: „a területhez, személyes vadászmezőhöz, a nem eltérítéshez való alapvető jogok, azaz a cselekvés szabadsága és a kényszertől való mentesség” (Brown és Levinson, 2008: 43). A pozitív homlokzat elvárásai: „az interakció résztvevői által maguknak követelt pozitív, konzisztens énkép vagy 'személyiség' (lényeges, hogy magában foglalja azt a vágyat, hogy ezt az énképet tartsák tiszteletben és támogassák meg)” (Brown és Levinson, 2008: 43).

Míg a negatív homlokzat igényeit a formális udvariassági stratégiák elégítik ki, a pozitív homlokzat igényei akkor teljesülnek, ha az egyént elfogadják, megértik, helyeselnek neki, kedvelik vagy megbecsülik (Brown és Levinson, 1978/ 2008: 44).

A társas interakciókban a verbális vagy nem verbális kommunikációnak vannak olyan aktusai, amelyek természetüknél fogva fenyegetik az egyén pozitív vagy negatív homlokzat (Brown és Levinson, 2008) A nem verbális kommunikáció aktusait az értekezés tárgyából következően nem vizsgálom. A verbális kommunikáció aktusai közül azokat a homlokzatfenyegető aktusokat emelem ki, amelyek verbális taktikaként elhangozhatnak az üzleti tárgyalásokon. (Brown és Levinson, 1978/2008: 47-50).

Brown és Levinson (1978/2008) szerint az alábbi beszédaktusok az egyén negatív homlokzatát fenyegetik, mert arra készítetik, hogy tegyen, vagy ne tegyen meg valamit, s így nyomást gyakorolnak rá. Vizsgálat céljából a taktikák hozzárendelhetők ezekhez a beszédaktusokhoz.

1. utasítás: 'elsütött fegyver', 'orosz front', 'jófiú - rosszfiú', 'rezeg a penna', 'egy harapásnyi'
2. kérés: 'Hubbard mama', 'özvegyek és árvák', '„az ítélet napja', 'Add olcsón, légy híres!'
3. javaslat: 'magasra céloz - alacsonyra céloz', 'álérdek', 'szalámi', 'brooklyni optikus', 'felette és alatta', 'Perry Mason', 'Igen, de...', 'összekapcsolás'
4. emlékeztetés: 'status quo' ('nem tárgyalható')
5. fenyegetés: 'Menjünk a bíróságra!'

6. figyelmeztetés: 'burkolt fenyegetés', 'udvarias arcátlanság', 'Ki a barátod?',
'Noé bárkája'

7. ígéret: 'összekapcsolás' 'Add olcsón, légy híres!'

A Brown és Levinson (1978/2008) szerint egy csoportba sorolt beszédaktusok azonban különböző mértékben fenyegetik az egyén negatív homlokzatát, s így ezt megállapíthatjuk a taktikákról is. Egy kategóriába kerülnek a fenyegetést, a figyelmeztetést és ígéretet kifejező taktikák. Az utasításnak és a javaslatnak számító alkutaktikák erősen eltérő mértékben fenyegetik a másik fél homlokzatát, az előbbiek nyílt összeütközéshez vezetnek, míg az utóbbiak biztosítják az alku lehetőségét. Goffman (1967/2008) álláspontjával egyetértve, a nyílt ellentmondás elkerülésére szolgáló alkutaktikákat elsősorban a homlokzatoltalmazás eszközének tartom. Igaz, hogy annyiban ezek a taktikák is fenyegetik a tárgyaló negatív homlokzatát, hogy valami megtételére vagy meg nem tételére készítetnek, de azzal, hogy mindkét fél számára biztosítják az alkuhelyzetben való érvelés lehetőségét, ezeknek a taktikáknak elsősorban a homlokzatoltalmazó szerepe érvényesül a tárgyalásokon.

Brown és Levinson (1978/2008) elmélete szerint a tárgyaló felek pozitív homlokzatát azok a beszédaktusok fenyegetik, amelyek azt fejezik ki, hogy egymás pozitív homlokzatát negatívan értékelik. Ilyen taktikaként használt beszédaktusok a kritikát ('Noé bárkája') és az egyet nem értést (pl.: 'Menjünk a bíróságra!', 'nem tárgyalható', 'nincs felhatalmazásom', 'nincs rá mandátumom', 'nem tehetem') kifejezők. Az egyet nem értés gyakran nyílt konfrontációval fejeződik ki a tárgyalásokon ('Menjünk a bíróságra!', 'nem tárgyalható'), s ezért erősen homlokzatfenyegető. Az egyet nem értést másra áthárító taktikák ('nincs felhatalmazásom', 'nincs rá mandátumom', 'nem tehetem') viszont éppen a nyílt összeütközést igyekeznek elkerülni vagy elodáztatni, így ezek a taktikák amellet, hogy homlokzatfenyegetőek, egyben homlokzatoltalmazóak is.

Mivel a társas interakciókban, így a tárgyalásokon is a résztvevő felek homlokzata kölcsönösen sérülhet, arra törekszenek, hogy kerüljék a homlokzatfenyegető aktusokat (Brown és Levinson, 1978/2008: 51). Mivel mind pozitív, mind negatív homlokzatunkat fenyegető nyelvi aktusokkal szembesülünk a társas interakciók során, így a verbális udvariassági stratégiáknak mind a pozitív, mind a negatív homlokzatot orvosolniuk kell.

Pozitív udvariassági stratégia például a nézeteltérés kerülése színlelt egyetértéssel. Brown és Levinson (1978/2008) Sacks (1973) angol és amerikai angol példáira hivatkoznak, aki leírta, hogy a beszélők hajlandóak „kiforgatni megnyilatkozásaikat”, hogy az egyetértés

látszatát keltsék. Például nyílt 'nem' helyett 'Igen, de...' -vel, kezdik negatív válaszukat (Brown és Levinson, 1978/2008: 83). Ilyen alapelven működik az ellenérvet közlő 'Igen, de' taktika is, amely lehetővé teszi a további érvelést a tárgyalásokon.

Goffman (1967/2008) valamint Brown és Levinson (1978/2008) szociálpszichológiai szempontú vizsgálatának eredményei alapján vizsgálható a taktikák homlokzatfenyegető és homlokzatoltalmazó hatása, és megállapítható, hogy ez a hatás hogyan befolyásolja a taktikák alkalmazását az üzleti tárgyalásokon.

2.8. A disztributív verbális tárgyalási taktikák vizsgálata az interkulturális kommunikáció szempontjai szerint

A verbális tárgyalási taktikák a tárgyalás mint kommunikáció kontextusában töltik be stratégiát támogató szerepüket. A tárgyalás kommunikációs folyamatának magának is sokrétű a kontextusa, amelyet egymással kölcsönhatásban lévő tényezők, egyrészt szabályok, helyzetek, személyek, tisztségek, rangok, szerepek, kapcsolatok, másrészt folyamatok, előzmények, célok határoznak meg (Buda, 2007: 11). Az üzleti tárgyalási helyzetek meghatározó tényezői normatív rendszerek (Buda, 2007: 12), a szervezeti viszonyok, a vállalati politika és kultúra, a tárgyalási etika és protokoll előírásai. A nemzetközi üzleti tárgyalásokon a tárgyalási helyzet értelmezése még összetettebb feladat, mert figyelembe kell venni az eltérő nemzeti kultúrák kontextusát, az eltérő társadalmi, politikai és gazdasági kontextust, a különböző szervezeti viszonyokat és következményeit, a tárgyalás etikájának, protokolljának és kommunikációjának eltéréseit.

2.8.1. Kultúra, üzleti kultúra és interkulturális kommunikáció

A tárgyaló felek kulturális identitása döntően befolyásolja tárgyalói szerepük megvalósítását az üzleti tárgyalásokon. Az azonos kultúrához tartozás azonos értékekhez, etikai normákhoz, viselkedés és kommunikációs előírásokhoz kötődés feltételeit teremti meg. Az emberi társadalmak tagjainak kulturális identitását a nemzeti, etnikai és vallási kultúrák határozzák meg elsősorban, de a szubkultúrák, csoportkultúrák, mikrokultúrák és rétegekultúrák hatásai is árnyalják (Buda, 2007: 17-18). Mindez világméretben tekintve embercsoportokhoz kötődő sokféleséget, változatosságot eredményez a mentalitást, az

információ kognitív feldolgozását, a viselkedést és a kommunikációt tekintve. Ugyanakkor a kezdetektől fogva a kultúrák egymásra hatását tették lehetővé a civilizációs kapcsolatok és kötődések. Az egymásra hatást a huszadik században felfokozta a tömegtermelés, tömegkultúra és tömegkommunikáció, majd a huszadik század végétől a globalizáció. Ez a folyamat a kulturális kontextus egyes elemeinek és jelenségeinek világméretű egységesülését vonja maga után.

Az üzleti világot tekintve ilyen jelenségek a globálisan egységes jellemzőket mutató menedzserkultúra vagy a nemzetközi üzleti tárgyalások egységesülő protokollja. Ezzel szemben a nemzeti kulturális kontextus tradícióinak fennmaradását bizonyítják például a szervezetek felépítésének, működésének és kultúrájának országokénti változatai. A nemzetközi tárgyalások empirikus vizsgálatai pedig a különböző kulturális kontextusú tárgyalók kommunikációjának eltéréseit mutatják. Meglehet, egyes kultúrák között csupán kismértékűek ezek az eltérések, de léteznek, és befolyásolják a tárgyalások interakcióit. Más kultúrák között nagymértékűek, s interkulturális áthidalásuk komoly próbatételt jelentő feladat. Az európai és az amerikai tárgyalók számára főként a Távol-Kelet, India, és az arab országok kultúrája és kommunikációja jelent kontextusbeli problémákat a nemzetközi üzleti tárgyalásokon.

2.8.2. A nemzetközi üzleti tárgyalások és taktikáik

Bár a huszadik század elején már felfigyeltek a kultúra tárgyalási stílust befolyásoló hatására (Gelfand and Dyer, 2000: 67), a nemzetközi tárgyalások interkulturális szemléletű kutatása csak az 1980-as években kezdődött. Különböző országok tárgyalási stílusát és interkulturális tapasztalatokat leíró kiadványok, esettanulmányok és tárgyalási jegyzőkönyvek alapján írt tanulmányok jelentek meg.

A tárgyalások, s ezen belül az üzleti tárgyalások interkulturális szempontú vizsgálatának tárgya a földrajzilag elkülönült országok, nemzeti és etnikai kultúrák tárgyalási jellemzőinek összehasonlítása volt. Majd a tapasztalt eltérések vizsgálatára a kulturális dimenziók és kategóriák adtak támpontokat. A tárgyaláselemzők főként Hofstede (1994) kulturális dimenzióit (ld. Martin and Herbig, 1997; Hofstede and Usunier, 1996) és Hall (1980, 1990a, 1990b, 1990c, 1990d) alacsony és magas kontextusú kultúra és kommunikáció kategóriáit (ld. Hara and Kim, 2004; Simintiras and Thomas, 1997) tekintik kiindulópontnak kutatási hipotézisük felállításához, illetve a kapott adatok értékeléséhez.

Főként az amerikai kutatók Triandis (1972; 1982) és Schwartz (1994) kulturális dimenzióit is alkalmazzák.²³ A verbális taktikák használatának különbözőségét főként az individualista és kollektivisták kultúrák (Hofstede, 1994) dimenziójának eltérései szerint mutatták ki (ld. McCusker, 1994; Chan, 1992).

Számos tanulmány elemzi a nemzetközi tárgyalások taktikájának interkulturális vonatkozását laboratóriumi körülmények között végzett tárgyalási szimulációk alapján. Főként a problémamegoldó és együttműködő taktikák gyakoriságát és viszonzását vizsgálták interkulturális összehasonlításban.

Graham (1993), Angelmar és Stern (1978) taktika kategóriáit használva, tizenkét taktika előfordulását vizsgálta nyolc kulturális kontextusban. Megállapította, hogy a különböző kulturális kontextusú tárgyalók nagyon hasonló taktikákat használtak a tárgyalásokon, inkább a taktikák használatának a gyakoriságában mutatkoztak különbségek. Az agresszív befolyásoló taktikák aránya valamennyi kulturális kontextusban igen alacsony volt. Legtöbbször az információcsere taktikákat alkalmaztak, ötven százalékuk információszerzés céljából tett fel taktikus kérdéseket. Az összehasonlító elemzés szerint a kínaiak bizonyultak ennek a taktikának az alkalmazásában a legaktívabbnak.²⁴

Gelfand és Dyer (2000) megállapítják, hogy a taktikák használatát elemző tanulmányok néha egymásnak ellentmondó és többféleképpen magyarázható eredményre jutottak. Kifogásolják, hogy többnyire nem kulturális dimenziók, hanem országhatárokkal megjelölt kultúrák szerint vizsgálták az egyes nemzeti kultúrák hatását a taktikák használatára, s így a feltárt különbségek oka nem mindig nyilvánvaló. Nem vizsgálták a tárgyalások mögötti pszichikai folyamatokat sem, ezért a különbségek kognitív és motivációs okára sem mindig derült fény (Gelfand and Dyer, 2000). Követendő példaként említik McCusker (1994), valamint Chan (1992) tanulmányát, mert ők a tárgyaló felek kulturális kontextusának eltéréseivel indokolták empirikus kutatásaik eredményeit.²⁵

McCusker (1994) kimutatta, hogy a taktikák azonnali viszonzása gyakoribb az Amerikai Egyesült Államokban, mint Koreában. A taktikák viszonzásának módját és mértékét a kultúrák individualista - kollektivisták dimenziójának eltéréseivel értelmezte. Megállapította, hogy a taktikákat nagyobb valószínűséggel viszonzozzák azokban a kultúrákban, ahol a kapcsolatok csere, vagyis az 'adok - kapok' kölcsönösségén alapulnak. Ez a fajta kapcsolat főként az individualista kultúrákra jellemző, ahol a cserét kétoldalú

²³ Hivatkozik rá: Gelfand és Dyer (2000)

²⁴ Idézi: Usunier (1996)

²⁵ Idézi: Gelfand and Dyer (2000)

kötelezettségként tartják számon, s ezért a taktikákat is azonnal hasonló jellegű taktikákkal viszonyozzák. A kollektivista kultúrákban viszont a kapcsolatok közösségi alapúak, ezért inkább szükségleteik alapján, nem pedig cserealapon jutnak a szükséges javakhoz. Így a taktikákat sem viszonyozzák a csere elve alapján.

Chan (1992) azt a hipotézist állította fel, hogy a kollektivista kultúrájú kínai tárgyalók határozottabban tesznek különbséget aközött, hogy csoportjukon belüliekkel vagy kívüliekkel tárgyalnak, mint az individualista amerikaiak. A kínaiak valóban kevesebb engedményt adtak, amikor csoportjukon kívüliekkel tárgyaltak, mint amikor csoportjukon belüliekkel, míg az amerikaiak nem tettek ilyen különbséget.

2.8.3. A taktikák ütközésének feloldása

A sajátunktól nagymértékben eltérő kulturális kontextusok megértése, elfogadása empátiát igénylő kognitív feladat. Míg a nyugati kultúrához tartozók pontról pontra, lineárisan haladva fogadtatják el feltételeiket, „a japán megközelítés holisztikus, azaz globális. A tárgyalás menete nem lineáris, hanem körkörös, a témát több oldalról, több feltétel felől körüljáró. Menet közben nem születnek részeredmények. Egyik feltétel sem elfogadott addig, amíg az egész ügylet a maga teljességében nem az” (Hidasi, 2007: 99). Ha saját kulturális kontextusunktól eltérő kommunikációs viszonyok előírásai szerint kell tárgyalnunk, nehéz feladat előtt állunk. A japán tárgyalófelekkel folytatott üzleti tárgyalások ilyen megmérettetést jelentenek.

Graham és Sano (1996) ennek a feladatnak a megoldásához kívánt hozzájárulni az amerikai és japán viszonylatban hatékony meggyőzés stratégiájának és taktikáinak felderítésével és ajánlásával amerikai tárgyalók számára. A meggyőző taktikák természetét és gyakoriságát vizsgálták amerikai és japán üzleti tárgyalásokon, és megállapították, hogy a japán tárgyalásokon nem válik el élesen az információcsere és a meggyőzés folyamata. A japán tárgyalók hosszú időt áldoznak a tárgyalási feladat megoldásához szükséges információcserére, s csak rövid időt szánnak az érvelésre. Ezzel szemben az amerikai tárgyalásokon „a meggyőzés a tárgyalás lelke” (Graham, 1996: 363). Miután tisztázódnak a pozíciók, meggyőző taktikákkal megpróbálják megváltoztatni a másik fél álláspontját. Az Angelmar és Stern (1978) közléséből ismertté vált meggyőző taktikák minden típusa

előfordul tárgyalási kommunikációjukban.²⁶ Míg az információcsere taktikákon kívül az amerikai tárgyalók a pozitív és az agresszív befolyásoló taktikák teljes választékát felhasználják, a japán tárgyalók a befolyásoló taktikák közül csak a pozitív hatásúakat alkalmazzák (ígérő, ajánlattevő, jutalmazó, a társadalmi normák betartásának pozitív hatására utaló). Információcsere taktikákat (kötelezettségvállaló, információt adó és kérdező) is alkalmaznak meggyőző taktikaként. Valamint a japánok részéről meggyőző taktika a csend a kommunikáció folyamatában, a tárgyalás témájának megváltoztatása, a tárgyalás felfüggesztése és elhalasztása, s engedmények felajánlása is.

Japánban a taktikák használatának módját a tárgyaló szerepe és pozíciója határozza meg. Az alkalmazható meggyőző taktikákat a tárgyalók státusa és a kapcsolatukat meghatározó erőviszonyok írják elő. Graham és Sano (1996) a következő hasonlattal mutatja be a tárgyalófelek közötti kapcsolatot Japánban, illetve Amerikában: „A kapcsolatok Japánban, akár személyesek, akár üzleti jellegűek, vertikális természetűek. Egyszerű hasonlattal bemutatható: míg a tárgyalás Japánban apa és fia közötti interakcióhoz hasonló, Amerikában olyan, mint két fivér közötti interakció” (Graham and Sano, 1996: 363, ford. a szerzőtől). Japánban a tiszteletet parancsoló apa szerep a vevőké, míg a fiú szerep az eladóké. Ebből következően a vevők többet megengedhetnek maguknak, mint az eladók, míg Amerikában egyenrangúak, egyenlő jogokkal.

Japánban tudnunk kell, hogy hol használhatjuk az egyes taktikákat. A tárgyalóasztalnál, a formális tárgyalás során kizárólag a pozitív befolyásoló taktikákat alkalmazzák. Az agresszív befolyásoló taktikákat csak magas státusú vagy erőpozícióval rendelkező tárgyalók használhatnak, de ők is kizárólag alacsonyabb rangú tárgyalók közvetítésével, alacsony szintű, informális kommunikációs csatornákon. Az utasítások, fenyegetések még ezeken a csatornákon is közvetettek, burkoltak. Itt viszonyozhatóak is. Fontos tudni, hogy az informális kommunikációs csatornákon kapott információt a formális tárgyalásokon nem szabad megemlíteni.

Graham és Sano (1996), interkulturális szemlélettel, a japán tárgyalások felderített kulturális kontextusára és kommunikációs viszonyaira alapozzák kilenc taktikai lépésből álló meggyőzés stratégiájukat. A szokásos amerikai meggyőző taktikák helyett ezeket a taktikákat javasolják, ha holtpontra jutott a tárgyalás. A taktikai lépések vázlata: 1. Kérdések, 2. Helyzetelemzés, 3. Pozitív befolyásoló taktikák, 4. A 'csend' taktikája, 5. Visszavonulás tanácskozással; informális kommunikációs csatornák, 6. Agresszív taktikák informális

²⁶ Idézi: Graham és Sano (1996)

kommunikációs csatornákon, 7. Az 'idő' taktikája, 8. Döntőbíró (shokai-sha), 9. A két vállalat vezetőinek találkozója.

Graham és Sano (1996) az enyhébb taktikáktól haladnak az erősebbek felé. Először a japán tárgyalók kedvelt taktikájával, az információkereső kérdések feltevésével kezdenek. A kommunikációs interakcióban bekövetkező csend, amely lehetőséget teremt a vitás kérdések átgondolására, megfontolására, szintén japán sajátosság. A tárgyalás szüneteltetése ugyancsak. A tárgyaló csoportok tanácskozássra vonulhatnak vissza, s elkezdődhet az informális kommunikációs csatornák lehetőségeinek kihasználása. Itt olyan információk is hozzáférhetők, amelyeket a tárgyalóasztalnál nem lehetett volna szóba hozni.

A hatodik taktikai lépésben az informális csatornák adnak lehetőséget agresszív taktikákkal való nyomásgyakorlásra. Tudva, hogy nagy a kockázata, ezt a taktikát csak speciális helyzetekben és erőpozícióban lehet alkalmazni, nagy körültekintéssel, s az informális csatornákon is, csak közvetett módon. Például az általunk 'Noé bárkájának' nevezett meggyőző taktika az alacsony kontextusú, direkt verbális kommunikációs viszonyok között így hangozna: „Ha az önök vállalata nem csökkenti az árat, akkor más beszállítót keresünk” (Graham and Sano, 1996: 364, ford. a szerzőtől). Japánban a magas kontextusú, indirekt verbális kommunikáció 'homlokzatot' védő előírásai szerint így hangozhat el: „Ha az önök vállalata alacsonyabb árakat tudna ígérni, akkor az megerősítene bennünket abban, hogy ne keressünk más megoldásokat” (Graham and Sano, 1996: 364, ford. a szerzőtől). Még így is sérülhet a két vállalat között fennálló harmónia, a 'wa'. (Ez hosszú távon előnytelen lehet, mert később, amikor az erőviszonyok változnak, a japán fél majd nem veszi tekintetbe az amerikai fél érdekeit.)

A hetedik taktikai lépés nem más, mint a japán 'idő' taktika támogatása. Adjunk időt, hogy átgondolják az új információt és konszenzust teremtsenek. A japánok soha nem adnak engedményt addig, amíg az egész tárgyaló csoport konszenzusra nem jut. A korlátolt felhatalmazás is gyakran említett ok, amiért nem adnak engedményt a tárgyalás folyamán. Így a konszenzusos döntéshozással elért japán taktikai késleltetések nagyon hatékonyak. Ez az 'idő' taktika japán változata. Az a fél győz, akinek az időkorlátai nem szorosak. Az amerikaiak számára nem könnyű ezzel a taktikával élni, mert a kulturális kontextusukból adódó tárgyalói szerepük a hatékony és gyors döntéshozást írja elő számukra. Az utolsó két taktikai lépés külső szereplőket von be a meggyőzési folyamatba. A két vállalat vezetőinek találkozója a végső lehetőség, ha ezen a szinten is elutasítják a másik fél ajánlatát, akkor már nincs visszaút (Graham and Sano, 1996).

Graham és Sano (1996) ajánlásaikkal nem kívánják felborítani a japán tárgyalás kommunikációs viszonyait, etikai elvárásait és protokollját. Óvják az amerikai tárgyalókat a japánok számára 'homlokzatfenyegető' tárgyalási taktikák alkalmazásától, de az informális csatornák lehetőségeinek kihasználásával helyet tudnak biztosítani a direkt amerikai taktikák indirekt változatainak. Ajánlott taktikáik a japán taktikák hasonmásai, s ez növeli hatékonyságukat.

Összegzésül megállapíthatjuk, hogy bár a tárgyalási taktikák interkulturális szemléletű kutatása sok fontos jelenségre hívta fel a figyelmet, a kutatási eredmények többnyire leíró jellegűek, nem vizsgálják a taktikahasználat okait, s így nem segítenek áttekinteni az egyes kultúrákra vagy kulturális dimenziókra jellemző sajátosságokat. Az üzleti tárgyalások alkalmazott kutatását tekintve Graham és Sano (1996) összehasonlító kutatási módszere és eredményeik gyakorlati szempontú alkalmazása példaként szolgálhat a tárgyaláskutatók számára. A kulturális kontextus motivációs hatásának vizsgálata elősegíti a tárgyalók taktikahasználatának megértését. Egymás motivációs tényezőit ismerve és tiszteletben tartva a tárgyalófelek hatékonyabban tudják megoldani az eltérő taktikahasználatból adódó konfliktusokat. Az interkulturális szemléletű taktikahasználati ajánlások pedig elősegítik a tárgyalók felkészülését a nemzetközi tárgyalásokra.

3. Az üzleti tárgyalások taktikáinak empirikus kutatása

Empirikus kutatásként két egymást kiegészítő vizsgálatot végeztem. Közgátszshallgatók angol nyelvű értékesítési tárgyalási szimulációkban alkalmazott taktikáit vizsgáltam kvantitatív és kvalitatív módszerrel. Kontrasztív kutatásként, az értékesítési tárgyalási szimulációk vizsgálatával párhuzamosan, üzletemberek taktikahasználatát mértem fel kvalitatív vizsgálattal. Az empirikus kutatás feladata a hipotézisek (1.5.) ellenőrzése és bizonyítása a hallgatók és üzletemberek taktikahasználatának értékelésével.

3.1. Értékesítési tárgyalási szimulációk taktikáinak empirikus vizsgálata

A többváltozós keresztmetszeti kutatás módszereit és változóit a Kutatási módszerek című fejezetben (1.3.) írtam le.

3.1.1. A kutatás alanyai

A kutatás résztvevői a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának magyar és külföldi hallgatói. Az angol, a tárgyalási szimulációk nyelve, nem anyanyelvük, mindenki számára második nyelv. Angol nyelvtudásuk felső- vagy középfokú. Ismerik az angol üzleti szaknyelvet, a magyar hallgatók felső- vagy középfokú szaknyelvi vizsgát tettek, s a külföldi hallgatók is ennek megfelelő szaknyelvtudással rendelkeznek. Férfiak és nők, életkoruk 20-23 év.

A kutatás helyszíne egyetemi szemináriumi gyakorlat. A hallgatók részletes ismeretekkel rendelkeznek a disztributív és integratív tárgyalási stratégiákról és a leggyakrabban használt tárgyalási taktikákról.

3.1.2. A kutatás előzményei

1996 óta tanítok nemzetközi tárgyalási ismereteket angol nyelven a Business Negotiations in Europe és az Intercultural Business Communication című tantárgyak keretében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán a nappali képzés, valamint a BA in Business Administration angol nyelvű program magyar és külföldi hallgatóinak.

A hallgatók a kurzus első felében a tárgyalási stratégia felépítéséhez kapcsolva tanulmányozzák a leggyakrabban használt tárgyalási taktikákat. A szakirodalom alapján tanári irányítással ismertetik és értelmezik az egyes taktikákat és elhárításukat. Ezzel párhuzamosan az egyes kultúrák és üzleti kultúrák közötti eltéréseket is elemzik, így a hatékony tárgyalási stratégiák és taktikák megvitatásakor a lehetséges kultúránkénti eltérésekről is beszélünk. A kurzus második felében a hallgatók kipróbálhatják elméleti tudásukat a gyakorlatban, kétfős tárgyalási szimulációk szereplőiként.

3.1.3 A kutatás folyamata

Négy különböző jellegű, kétszereplős, értékesítési tárgyalási szimuláció taktikahasználatát vizsgáltam. A négy szimuláció közül három Lees (1983), egy pedig Cotton (1993) munkája. Választásom azért esett erre a négy szimulációra, mert négy különböző helyzetben való tárgyalást tesznek lehetővé. Témáik az értékesítés, értékesítés nemzetközi tárgyaláson, reklamáció, és garancia. A szimulációk szerepleírásai részletesen megadják a tárgyalási helyzet és a tárgyalási pozíció jellemzőit. Jelölik az elérendő üzleti célt, de nem szabnak merev határokat, így a tárgyalók szabadon mérlegelhetnek az alkuhelyzetnek megfelelően. Ebből következően a stratégia és taktikaválasztásban is szabadon döntenek, de természetesen, kötik őket a tárgyalási helyzet objektív tényezői.

A tárgyalási szimuláció előkészítését a tárgyalást megelőző héten kezdtük. Mindkét tárgyaló fél részletes szerepleírást kapott, amelynek alapján felkészült az értékesítési tárgyalásra értékesítői vagy beszerzői szerepben. Első feladatuk volt, hogy stratégiát készítsenek és taktikákat válasszanak a megjelölt célok elérésére. Erről számoltak be a kérdőív első részében. Választásukat indokolniuk is kellett. A tárgyalás után töltötték ki a második kérdőívet, s arra válaszoltak, hogy a tárgyalás igazolta-e taktikaválasztásukat; hogyan próbálta a másik fél kivédeni taktikáikat; számítottak-e a másik fél taktikáira, és

hogyan tudták kivédeni őket. A kérdőív második felének kérdéseire adott válaszukban a tárgyalók értékelték saját taktikahasználatukat, és a másik fél taktikahasználatát is. Nyitott kérdésekre kellett válaszolniuk, így alkalmuk nyílt érveik és tapasztalataik részletes kifejtésére.

A kétszemélyes tárgyalási szimulációk egy részét videofelvételen rögzítettem, amely lehetővé tette a tervezett és a megvalósított taktikahasználat összehasonlítását, valamint egybevetését a saját és másik fél taktikahasználatának értékelésével.

3.1.4. A kutatás értékelése

Az értékesítési tárgyalási szimulációkban használt verbális taktikák empirikus vizsgálatára kiválasztott kutatási módszereim az adatok kvalitatív és részben kvantitatív értékelését teszik lehetővé.

Az első és a második kérdőív válaszai alapján lehetőség nyílik a taktikahasználat kvantitatív értékelésére. Az első kérdőív válaszai a hallgatók taktika felhasználási szándékáról tájékoztatnak. A második kérdőív válaszai leírják a hallgatók tényleges taktikahasználatát, jelölve a taktikák sikerességét, illetve sikertelenségét.

A kérdőív első és a második részének válaszai alapján kvantitatív vizsgálattal összegeezhető, értékelhető és összehasonlítható az egyes tárgyalási helyzetek szerepeinek jellemző, sikeres taktikahasználat. Összehasonlíthatóak a férfiak és nők, valamint a magyar és külföldi hallgatók taktikapreferenciái (1., 2., 4., 5., 8., 9., 12., 13. táblázat). A külföldi hallgatók esetében nemzeti kultúrák szerinti összehasonlításra a különböző nemzetiségű hallgatók kis száma miatt nincs lehetőség. A szándékolt és tényleges taktikahasználat, ezen belül a sikeres és sikertelen taktikahasználat az egyes taktikák esetében nem mutat összesítve értékelhető tendenciákat. Így nem kvantitatív összehasonlítási szándékkal, csupán tájékoztatásul, közlöm a szándékolt és tényleges taktikahasználatot, ezen belül a sikeres és a sikertelen taktikahasználatokat, valamint a külföldi hallgatók nemzetiségét (3., 6., 7., 10., 11., 14. táblázat).

A kvantitatív vizsgálat mellett kvalitatív kutatást is végeztem. Kvalitatív vizsgálatra a kérdőívek nyitott kérdéseire adott, érveket és indokokat is megfogalmazó hallgatói válaszok, valamint a tárgyalási szimulációkról készült videofelvételek adtak lehetőséget.

A következőkben a kutatás eredményeit az empirikus vizsgálat alapjául szolgáló négy értékesítési tárgyalási szimuláció sikeres taktikahasználatának értékelésével mutatom be. A számítások nem a hallgatók, hanem minden esetben a taktikahasználat arányában történtek.

3.1.4.1. Az 1. üzleti tárgyalási szimuláció (Értékesítés) taktikahasználatának értékelése

A tárgyalás alaphelyzete: régóta üzleti kapcsolatban álló, cégüket képviselő értékesítő és beszerző tárgyal. Az értékesítő a padlószőnyeg új értékesítési feltételeit szeretné elfogadtatni a beszerzővel, aki számít az ár emelésére, de veszteségét minimálisra szeretné csökkenteni az alku folyamán. A tárgyalás két szereplője a Tenderfoot Ltd értékesítője és a B Otis Ltd beszerzője.

Résztvevők: 16-16 hallgató. A sikeres taktikahasználatok száma: 30-30.

Az értékesítők taktikahasználata (Tenderfoot Ltd)

Az értékesítő szerepben tárgyaló hallgatók összes taktikahasználatuk 30%-ában éltek a 'kemény alku' taktikákkal. Ebből legmagasabb a 'magasra céloz, alacsonyra céloz' taktikahasználatának aránya: 13%. A másik taktika, amelynek magas volt a használati aránya, a szűkös pénzügyi keretre hivatkozó 'Hubbard mama': 10%.

Fenyegetéssel ('Menjünk a bíróságra!') egyetlen hallgató sem élt, és 'a burkolt fenyegetés' taktikái a taktikahasználat csupán 7%-át tették ki.

A taktikahasználat 10%-ában hivatkoztak korlátolt döntési lehetőségükre a 'korlátolt felhatalmazás' taktikáival.

Az 'érzelmi hatáskeltés' taktikahasználati aránya 7%.

A hallgatók taktikahasználatának 47%-át képviselték az 'argumentációs taktikák', ebből 27%-ot az 'összekapcsolás' és 10%-ot az 'Igen, de...' taktikák.

A férfi és nő, magyar és külföldi hallgatók viszonylatában nem lehetett szignifikáns taktikahasználati eltéréseket kimutatni a résztvevők kis száma miatt.

A beszerzők taktikahasználata (B Otis Ltd)

A hallgatók beszerző szerepben összes taktikahasználatuk 27%-ában éltek a 'kemény alku' taktikákkal. Ebből legmagasabb a 'magasra céloz - alacsonyra céloz'

taktikahasználatának aránya: 10%. A „nem tárgyalható” taktikával 7%-ban korlátozták a másik fél mozgásterét.

Egyetlen hallgató sem élt fenyegetéssel (’Menjünk a bíróságra!’), a ’burkolt fenyegetés’ taktikái viszont a taktikahasználat 30%-át tették ki.

A taktikahasználat csupán 3%-ában korlátozták a másik fél követelését a ’korlátozott felhatalmazás’ taktikáival.

Az ’érzelmi hatáskeltés’ taktikahasználati aránya is csupán 3% volt.

A hallgatók taktikahasználatának 37%-át képviselték az „érvelési taktikák”, ebből az ’összekapcsolás’: 17%, az ’Igen, de...’: 13%.

A férfi és nő, magyar és külföldi hallgatók viszonylatában nem lehetett szignifikáns taktikahasználati eltéréseket kimutatni a résztvevők kis száma miatt.

A taktikahasználat összegző értékelése

Ebben a tárgyalási szimulációban a tárgyalás alaphelyzete, a régóta fennálló üzleti kapcsolat meghatározta a tárgyalás stratégiáját és a taktikák alkalmazását. A hallgatók helyesen érzékelték a két fél kölcsönös érdekét az üzleti kapcsolat fenntartásában. Ebből következett, hogy mindkét fél taktikahasználatának aránya alacsony volt a ’kemény alku’ taktikákat tekintve (értékesítők: 30%, beszerzők: 27%). Ebből legmagasabb a ’magasra céloz - alacsonyra céloz’ taktikahasználatának aránya: 13%, illetve 10%. Ez a taktika az értékesítési tárgyalások elfogadott eszköze. Egyrészt számítanak rá a tárgyalók, másrészt nem korlátozza az alkuhelyzetben való érvelés lehetőségét, ezért nem ’homlokzatromboló’. Ha ez a taktika a grice-i Együttműködési alapelv Minőség maximáját megsértéssel csak olyan mértékben használja ki, amilyen mértékben a másik fél feltételezi, akkor nem számít etikátlan, manipulatív taktikának. Az értékesítők taktikahasználatuk 10%-ában alkalmazták a szűkös pénzügyi keretre hivatkozó ’Hubbard mama’ taktikát. Ezzel a taktikával tőlük független, objektív tényekre hivatkozva kerültek a ’homlokzatfenyegető’, nyílt összeütközést.

Szintén a régóta fennálló üzleti kapcsolat, s annak fenntartása indokolja, hogy fontos az engedményeken alapuló konszenzus, s így az integratív célú érvelés is. Az értékesítők taktikahasználatának 47%-át a beszerzőkének 37%-át képviselték az argumentációs taktikák. Ebből az integratív célú, a két fél megegyezési feltételeinek összekapcsolására lehetőséget nyújtó ’összekapcsolás’ taktika aránya a legmagasabb: 27%, illetve 17%. Magas volt az

aránya az 'Igen, de...' taktikának is: 10%, illetve 13%, amely az ellenérvek kifejtését vezette be.

Ugyancsak a régóta fennálló, bizalmon alapuló üzleti kapcsolat az oka, hogy az 'érzelmi hatáskeltés' taktikahasználati aránya mindkét fél részéről igen alacsony.

A tárgyalási helyzet helytelen értékelése vezetett a megegyezés elmaradásához a következő szimulációban (15/a kérdőív: nő, német, 15/b kérdőív: nő, francia). Az értékesítő a 'Noé bárkája' taktikát alkalmazva, azzal indokolta az áremelést, hogy cégének nincs elég termelői kapacitása, hogy minden vevőjét ellássa, így azzal a vevővel köt üzletet, aki hajlandó többet fizetni. A beszerző ezt az eljárást egy régi vevővel szemben felháborítónak tartotta. A taktika nem ösztönözte arra, hogy árversenybe kezdjen, ragaszkodott saját induló ajánlatához. Egyikük sem tudott pozíciót változtatni, így a helyzet elmérgesedett. A kudarc a 'Noé bárkája' taktika ebben a tárgyalási helyzetben erősen 'homlokzatfenyegető' hatásának következménye volt.

Megegyezéshez vezetett az a tárgyalás az értékesítő (férfi, magyar) és a beszerző (férfi, magyar) között, amelynek videofelvételen rögzített szövegét a tárgyalási szimuláció szerepleírásaival együtt a mellékletben közlöm (1., 2., 3. melléklet). A siker a jó érvelési technikán alapult. Ellenérveit mindkét fél több esetben az 'Igen, de...' érvelési taktika segítségével közölte. A kapott információra újra rákérdezve, egymás stratégiai lépéseinek összegzésével mérlegelték a megegyezési lehetőségeket.

Mindketten a 'jófiú – rosszfiú' taktikát választották, így a tárgyalásuk először disztributív jellegű volt, majd egymás érdekeit is mérlegelve, integratívabbá vált. Az értékesítő a 'magasra céloz, alacsonyra céloz' taktikával kezdett, és sikeresen alkalmazta. A beszerző önértékelésében leírta, hogy feltételezte a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktikát a másik fél részéről, mert ez az értékesítők hagyományosan alkalmazott taktikája, így nem volt meglepő számára. Az értékesítő leírta, hogy 'jófiú' szerepben kicsit sok engedményt adott, s a másik fél ki is használta a helyzetet, s még több engedményt kért. A beszerző próbálkozott a 'Noé bárkája' taktikával is. Az értékesítő önértékelésében leírta, hogy először meglepődött, de aztán rájött, hogy csak blöff, s így a taktika nem hatott rá (7/a kérdőív).

Taktikáikkal a tárgyalók csak olyan mértékben használták ki a grice-i együttműködési elvet és a maximákat, amilyen mértékben az üzleti tárgyalás konvencionális szabályai megengedik. Egyik fél taktikáinak sem volt a másik fél számára

'homlokzatromboló' hatása. Az ellenérvek közlésének 'homlokzatveszélyeztető' hatását udvariasságot kifejező beszédaktusokkal ellensúlyozták a tárgyalás megnyitásakor, az alku folyamán és a tárgyalás zárásakor.

3.1.4.2. A 2. üzleti tárgyalási szimuláció (Értékesítés nemzetközi tárgyaláson) taktikahasználatának értékelése

A tárgyalás alaphelyzete: A New York-i Trendsetters Inc. beszerzője selyemsálak beszerzéséről tárgyal a Hong Kong-i Island Silks értékesítési igazgatójával. A kereskedelmi ügylet öt feltételéről kell megegyezniük.

Résztevők: 30-30 hallgató. A sikeres taktikahasználatok száma: 55-58.

Az értékesítők taktikahasználatát (Island Silks)

Az értékesítő szerepében tárgyaló hallgatók taktikahasználatuk 40%-ában alkalmaztak 'kemény alku' taktikákat. Legmagasabb a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktikahasználatának aránya: 15%. Említést érdemel, hogy a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktikahasználatának aránya mind a magyar, mind a külföldi férfiakat tekintve 0%, míg a nők esetében összesítve 20%, a magyar nők esetében 30%, a külföldi nők esetében 10%.

A szűkös pénzügyi keretre hivatkozó 'Hubbard mama' taktikahasználati aránya 11%.

A tárgyalási helyzetből következően fenyegetéssel ('Menjünk a bíróságra!') egyetlen hallgató sem élt. A 'burkolt fenyegetés' taktikahasználatát 7%-ot képviselt, s ebből 5% volt a 'Noé bárkája' taktika aránya.

A 'korlátolt felhatalmazás' taktikái a taktikahasználat 11%-át tették ki, s ebből 9% volt a 'nem tehetem' taktika aránya.

Egyetlen hallgató sem választotta az 'érzelmi hatáskeltés' taktikáit.

A hallgatók taktikahasználatának 42%-át képviselték az 'argumentációs taktikák', ebből az 'összekapcsolás' 16%-ot, az 'Igen, de...' 11%-ot ért el.

A beszerzők taktikahasználatát (Trendsetters Inc.)

Beszerző szerepben a hallgatók összes taktikahasználatuk 40%-ában éltek a 'kemény alku' taktikákkal. Ebből legmagasabb az 'orosz front' taktika aránya: 10%, a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' és a 'Hubbard mama' taktikahasználatának aránya egyaránt 7%. A

'kemény alku' taktikák összesített használatának aránya a férfiak esetében magasabb: 46%, mint a nők esetében: 38%. Ez az arány a külföldi férfiak (57%) és nők (27%) esetében még nagyobb eltérést mutat. Ugyanakkor a magyar nők (48%) és férfiak (33%) esetében fordított a sorrend: a nőké a magasabb. Meg kell említenünk, hogy sem a magyar sem a külföldi férfiak nem alkalmazták a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktikát.

A 'Menjünk a bíróságra!' fenyegető taktikát egyetlen hallgató sem választotta a tárgyalás természetéből adódóan. Ugyanakkor a taktikahasználat 16%-át teszik ki a 'burkolt fenyegetés' taktikái: 'Add olcsón, légy híres!' (9%), 'Noé bárkája' (7%). A 'burkolt fenyegetés' taktikáinak használati aránya magasabb a nők (18%), mint a férfiak esetében (8%), valamint a magyar nők (13%) és férfiak (0%), külföldi nők (23%) és férfiak (14%) esetében is. Az arány magasabb a külföldi hallgatók (21%), mint a magyar hallgatók (10%) viszonylatában.

A taktikahasználat 7%-ában korlátozták a másik fél követelését a 'korlátozt felhatalmazás' taktikáival.

Az 'érzelmi hatáskeltés' taktikahasználati aránya csupán 3%.

A hallgatók taktikahasználatának 34%-át képviselték az 'argumentációs taktikák', ebből az 'összekapcsolás' 17%, az „Igen, de...” 9%.

A taktikahasználat összegző értékelése

Bár két további szimuláció is Európán belüli, nem országon belüli üzletkötés, ennek a tárgyalási szimulációnak van kifejezetten nemzetközi üzletkötés jellege. A tárgyalási szempontok a nemzetközi üzletkötés jellemző szempontjai. Hong Kong és New York: két földrész üzletemberei kötnek üzletet, két különböző kultúra találkozik. Bár nem volt a hallgatóknak feladata a tárgyaló nemzetiségét figyelembe véve tárgyalni a szimulációkban, ebben az esetben maga a tárgyalási helyzet fejezi ki a nemzetközi viszonylatot.

Mindkét tárgyaló fél taktikahasználatában magas arányt, 40%-ot képviselnek a 'kemény alku' taktikák. Ennek oka a tárgyalási helyzetből adódik. A felek első alkalommal tárgyalnak, így nagy a bizonytalanságuk a másik tárgyaló fél taktikáit illetően, mindkettő kemény taktikákkal igyekszik biztosítani a jövedelmező szerződést. A beszerzők taktikahasználatában legmagasabb a másik fél érvelési lehetőségét megszüntető 'orosz front' taktika aránya: 10%, ami erősen disztributív jellegű tárgyalásra utal.

A „burkolt fenyegetés” taktikáival is él mindkét tárgyaló fél taktikahasználatuk 7%- illetve 16%-ában. Ebből 5%, illetve 7% volt a 'Noé bárkája' taktika aránya. Életszerű, hogy

a Trendsetters Inc. beszerzői taktikahasználatuk 9%-ában az 'Add olcsón, légy híres!' taktikahasználatával használják ki a cégük hírnevéből származó előnyt.

Egymás követeléseinek korlátozásával is élnek: A 'korlátozott felhatalmazás' taktikáival az értékesítők taktikahasználatuk 11%-ában, a beszerzők taktikahasználatuk 7%-ában. Ebből 9%-ban az értékesítő a vállalati szabályzatra hivatkozik a 'nem tehetem' taktikával. Ez a taktikahasználat is megfelel az értékesítési tárgyalások gyakorlatának.

Az érvelés fontos szerepet játszott a megegyezési feltételek egyeztetésében, ezt tükrözi az 'argumentációs taktikák' használatának magas százaléka: 42%, illetve 34%. A legmagasabb az érdekek összekapcsolva tárgyalását lehetővé tevő 'összekapcsolás' taktika aránya: 16%, illetve 17%. Az ellenérvet bevezető 'Igen, de...' taktika aránya is jelentős: 11%, illetve 9%-ot ért el.

Az objektív megegyezési feltételekkel való érvelés volt a tárgyalás legfőbb eszköze. Az 'érzelmi hatáskeltés' taktikáival az értékesítők egyetlen esetben sem éltek, a beszerzők csupán két esetben.

Önértékelésükben a beszerzők erős pozíciójukra hivatkozva indokolták az 'orosz front' taktika választását (16/b kérdőív: nő, szlovén; 29/b kérdőív: férfi, litván; 30/b kérdőív: nő, ukrán).

A szalámi taktika alkalmazásával a hallgatók az egyes feltételek egymás utáni, tételenként való tárgyalását kívánták biztosítani (6/b kérdőív: nő, magyar; 17/b kérdőív: férfi, magyar). A 'brooklyni optikus' taktika logikai következtetését a tárgyalási helyzetnek megfelelően használta fel az értékesítő: alacsonyabb árért kevesebbet nyújtott (16/a kérdőív: férfi, magyar).

Az 'Add olcsón, légy híres!' taktikahasználatára nem számítottak a beszerző részéről (16/b kérdőív: férfi, magyar; 26/b kérdőív: nő, japán). Értelmezésem szerint ebben a tárgyalási helyzetben, amikor az értékesítési cégnek pénzügyi problémái vannak, a taktika erősen homlokzatromboló lehetett.

3.1.4.3. A 3. üzleti tárgyalási szimuláció (Reklamáció) taktikahasználatának értékelése

A tárgyalás alaphelyzetét késedelmes szállítás, a szerződéssel nem teljesen megegyező teljesítés miatti reklamáció jelenti. Az értékesítő a szállítók sztrájkjára

hivatkozik, kibúvókat keres, vevő a vártnál is több okot a kártérítésre. A tárgyalás két szereplője a Buckton Engineering Ltd értékesítője és a M Coats Ltd beszerzője.

Résztevők: 39-39 hallgató. A sikeres taktikahasználatok száma: 62-59.

Az értékesítők taktikahasználata (Buckton Engineering Ltd)

A hallgatók értékesítői szerepben jelentős arányban, összes taktikahasználatuk 46%-ában éltek a 'kemény alku' taktikákkal. Ebből legmagasabb a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktikahasználatának aránya: 12%. A 'jófiú – rosszfiú' taktikahasználat aránya ugyanúgy, mint a beszerzők esetében: 10%. A 'nem tárgyalható' taktikával 8%-ban korlátozták a másik fél mozgásterét. A 'Hubbard mama' taktikával 8%-ban hivatkoztak a források szűkösségére az engedmények melletti érvelésben.

Csupán egy esetben (2%) választották a 'Menjünk a bíróságra!' taktikát, és 7%-ban a burkolt fenyegetés taktikáit.

A taktikahasználat 12%-ában korlátozták a másik fél követelését a 'korlátolt felhatalmazás' taktikáival.

Az 'érzelmi hatáskeltés' taktikahasználati aránya csupán 5%.

A hallgatók taktikahasználatának 31%-át képviselték az 'argumentációs taktikák', ebből „Igen, de...”: 12%, 'összekapcsolás': 8%, 'szalámi': 7%. Az arány a férfiak esetében magasabb: 38%, mint a nők esetében: 24%. Ez az arány a magyar férfiak (39%) és nők (25%) és a külföldi férfiak (33%) és nők (25%) esetében is hasonló. Az összesített magyar 'argumentációs' taktikahasználat (32%) és az összesített külföldi (28%) viszont már hasonló arányt mutat.

Az beszerzők taktikahasználata (M Coats Ltd)

A beszerzőként tárgyaló hallgatók szintén jelentős arányban, összes taktikahasználatuk 48%-ában éltek a 'kemény alku' taktikákkal. Említést érdemel, hogy ebből 18% ('orosz front': 10%; 'elsütött fegyver': 8%) a másik fél döntési lehetőségét korlátozó taktikahasználat. Ugyanakkor a kezdetben kemény, később enyhülő alkut jelentő 'jófiú – rosszfiú' taktikahasználat aránya is 10%.

Fenyegetéssel ('Menjünk a bíróságra!') 8%-ban éltek, míg burkolt fenyegetéssel 16%-ban.

Egyetlen hallgató sem választotta a 'korlátolt felhatalmazás' taktikáit.

Az 'érzelmi hatáskeltés' taktikahasználati aránya csupán 3%.

A hallgatók taktikahasználatának 24%-át képviselték az 'argumentációs taktikák', ebből 'szalámi': 6% és 'Igen, de...': 6%. Az arány a férfiak esetében magasabb: 30%, mint a nők esetében: 23%. Ez az arány a magyar férfiak (33%) és nők (27%) és a külföldi férfiak (25%) és nők (18%) esetében is hasonló. Az összesített magyar 'argumentációs' taktikahasználat 28%, magasabb, mint az összesített külföldi: 19%.

A taktikahasználat összegző értékelése

Ebben a tárgyalási szimulációban a beszerző pozíciója az erősebb, kárt okoztak a vállalatának, így kártérítést követel. Az alku tétje a kártérítés aránya. Ugyanakkor a tárgyalási helyzetből adódóan, mind az értékesítőnek, mind a beszerzőnek vannak olyan érvei, amik alapján túlzott követeléseket támaszthatnak egymással szemben, s ebből adódóan nehéz reális követelésük érvényesítése. Így mindkét fél összes taktikahasználatának közel 50%-ában élt 'kemény alku' taktikákkal. Az erősebb pozíciójú beszerző szerepben tárgyaló hallgatók taktikahasználatuk 18%-ában éltek az 'orosz front' és az 'elsütött fegyver' taktikákkal, s ezzel korlátozták a másik fél érvelési és döntési lehetőségét. Az értékesítő szerepű hallgatók a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktikahasználatával kívánták biztosítani maguk számára a tárgyalás eredményességét (12%). Ugyanakkor a kezdetben kemény, később enyhülő alkut jelentő 'jófiú – rosszfiú' taktikahasználat aránya mindkét fél esetében azonos, 10%, jelezve hogy a felek fenn kívánják tartani az üzleti kapcsolatot. Itt jegyzem meg, hogy a hallgatók a 'jófiú – rosszfiú' taktika választásával általában nem a manipulatív jellegét kívánták kihasználni, hanem a taktikában rejlő lehetőséget a kezdetben kemény követelés keménységének csökkentésére az alku állásának megfelelő pillanatban.

Az erősebb pozíciójú beszerzők taktikahasználatuk jelentős arányában, 24%-ban használták a 'fenyegetés és burkolt fenyegetés taktikáit', s ebből a tárgyalási szimulációkban legmagasabb százalékot ért el a 'Menjünk a bíróságra!' taktika aránya (8%). Az értékesítők ezeket a taktikákat csak kevés alkalommal használták.

Ebben a tárgyalási szimulációban mindkét fél alacsonyabb százalékban élt az 'argumentációs taktikákkal', mint más tárgyalási szimulációban: 24%, illetve 31%-ban. Az 'argumentációs taktikák' használatát tekintve magasabb a férfiak, mint a nők aránya, mind a magyar, mind a külföldi hallgatókat tekintve.

A tárgyalást értékelő kérdőívekben leírtak a hallgatók olyan eseteket, ahol a felek 'kemény alku' taktikákat alkalmaztak egymás ellen. Az egyik beszerző, aki az 'elsütött fegyver' és az 'orosz front' taktikákat használta, megállapította, hogy együttműködőbbnek

kellett volna lennie a célja eléréseért (4/b kérdőív: nő, magyar). Egy másik beszerző azért használta az „orosz front” taktikát, mert válaszolnia kellett a másik fél ’Noé bárkája’ taktikájára, így blöff ellenében blöff volt a válasz (3//b kérdőív: férfi, magyar). Az egyik értékesítő a tárgyalás végén alkalmazta a ’nincs felhatalmazásom’ taktikát, ami felháborította a másik felet: már a tárgyalás elején tisztáznia kellett volna a helyzetet (30/b kérdőív: nő, magyar). Erősen ’homlokzatromboló’ volt az értékesítő magatartása a beszerző számára, mert minden addigi erőfeszítése hiábavalóvá vált.

A hallgatók nem összeillő taktikahasználatról is beszámoltak. Az egyik beszerző (33/b kérdőív: nő, japán) a ’Noé bárkája’ taktikát alkalmazta: mert természetes, hogy vevőként más vállalatok is szívesen kötnének vele szerződést. A másik féltől (33/a kérdőív: nő, litván) a ’nem tehetem’ taktikát várta volna, de az értékesítő e helyett az ’Igen, de...’ taktikát alkalmazta. Ez meglepte a beszerzőt, zavarta, próbált ellenállni, azzal, hogy mindig csak egy kicsit csökkentett a követelésén. Az értékesítő viszont túl merevnek találta a beszerző tárgyalói viselkedését. Ebben az esetben a japán és a litván kultúra közötti különbségek okozhatták a meg nem értést. A japán üzleti kultúra a vállalati belső konszenzuson alapuló döntéshozáson alapul, ezért számított volna a japán tárgyaló a ’nem tehetem’ taktikára az értékesítő részéről.

Mindebből következik, hogy az azonnali döntést igénylő ’igen, de’ taktika idegen volt számára. Ugyanakkor bátran használta a ’Noé bárkája’ taktikát, mert a Japán üzleti kultúrában a vevő mindig előjogot élvez az eladóhoz képest.

Azonos kultúrán belül is lehetnek taktikahasználati eltérések a tárgyalófelek között. Az értékesítő (34/a kérdőív: férfi, litván) az ’Igen de...’ taktikával érvelt, s el is érte célját, mert jó érvei voltak, hogy a másik felet meggyőzze. Ugyanakkor számított rá, hogy a beszerző (34/b kérdőív: férfi, litván) a ’Menjünk a bíróságra!’ nyíltan fenyegető taktikát alkalmazta, mert kár érte, s kártérítést követelt. Mint leírja, ebben a tárgyalási helyzetben mindkét félnek igaza volt. Mivel számított a ’kemény alku’ taktikára a másik fél részéről, így az nem volt ’homlokzatfenyegető’ számára, nem térítette el az argumentációs taktikától.

A hallgatók taktikaválasztása és használata ebben a tárgyalási szimulációban meggyőzően mutatta, hogy egy tárgyalói feladatot, a kitűzött cél elérését többféle módon, különböző stratégiával és taktikák használatával kívánták elérni a hallgatók.

3.1.4.4. A 4. üzleti tárgyalási szimuláció (Garancia) taktikahasználatának értékelése

A tárgyalás alaphelyzete: pár héttel a garancia lejártá után hibásodott meg a markológép, amelyet az építkezési vállalat beszerzett. A javítást az értékesítő cég elvégezte, de számlát küldött a javítási költségről az építkezési vállalatnak. A vállalat nem szándékozik fizetni, vagy csak nagyon kis részét vállalná a költségnek. Jogi szempontból az értékesítő cégnek van igaza, de a beszerző cég potenciálisan értékes vásárló, s ezzel mindkét fél tisztában van. A tárgyalás két szereplője a Slug Ltd értékesítője és a CCM beszerzési igazgatója.

Résztvevők: 14-14 hallgató. A sikeres taktikahasználatok száma: 33-22.

Az értékesítők taktikahasználat (Slug Ltd)

Az értékesítőként tárgyaló hallgatók jelentős arányban éltek a 'kemény alku' taktikákkal, összes taktikahasználatuk 42%-ában. A legnagyobb arányt a kezdetben kemény, később enyhülő alkut jelentő 'jófiú – rosszfiú' taktikahasználat jelentette: 18%.

A 'fenyegetés' ('Menjünk a bíróságra!') aránya csupán 6% volt, a burkolt fenyegetés a taktikahasználat 9%-át tette ki. A taktikahasználat 6%-át jelentették a 'korlátozott felhatalmazás' taktikái. Egyetlen hallgató sem választotta az 'érzelmi hatáskeltés' taktikáit.

A hallgatók taktikahasználatának 36%-át képviselték az 'argumentációs taktikák', ebből az 'összekapcsolás' 15% és az 'Igen, de...' 12%.

A férfi és nő, magyar és külföldi hallgatók viszonylatában nem lehetett szignifikáns taktikahasználati eltéréseket kimutatni a résztvevők kis száma miatt.

A beszerzők taktikahasználat (CCM)

A beszerzőként tárgyaló hallgatók a 'kemény alku' taktikákat jelentős arányban, összes taktikahasználatuk 41%-ában használták. A legnagyobb arányt a másik fél követelését korlátozó 'nem tárgyalható' taktikahasználat jelentette: 18%.

Egyetlen hallgató sem élt 'fenyegetéssel' ('Menjünk a bíróságra!'). A 'burkolt fenyegetés' a taktikahasználat 14%-át tette ki.

Egyetlen hallgató sem választotta a 'korlátozott felhatalmazás' és az 'érzelmi hatáskeltés' taktikáit.

A hallgatók taktikahasználatának 45%-át képviselték az 'argumentációs taktikák', ebből az 'Igen, de...' 23%-ot tett ki.

A férfi és nő, magyar és külföldi hallgatók viszonylatában nem lehetett szignifikáns taktikahasználati eltéréseket kimutatni a résztvevők kis száma miatt.

A taktikahasználat összegző értékelése

Ebben a tárgyalási helyzetben az értékesítő pozíciója volt erős, hisz a másik fél követelésének nem volt jogi alapja, így az értékesítők jogosan választották a 'kemény alku' taktikákat jogos érveik védelmében. Taktikahasználatuk aránya 42%. Ugyanakkor a beszerzőként tárgyaló hallgatók is jelentős arányban, összes taktikahasználatuk 41%-ában használták a 'kemény alku' taktikákat. Ennek magyarázata lehet, hogy gyenge pozíciójukat maximális védelemmel kívánták támogatni. Egyetlen valós érvük volt, hogy potenciálisan értékes vásárlók. Ezt elismerve az értékesítők a legnagyobb arányban, 18%-ban a kezdetben kemény, később enyhülő alkut jelentő 'jófiú - rosszfiú' taktikát választotta. A beszerzőként tárgyaló hallgatók, mivel kevés érvük volt tárgyalási céljuk mellett, a másik fél követelését korlátozó 'nem tárgyalható' taktikák használatát választották legnagyobb arányban, 18%-ban.

Mivel az értékesítők követelése jogos volt, érthető, hogy taktikahasználatuk 15%-ában éltek a 'fenyegetés' ('Menjünk a bíróságra!') és a 'burkolt fenyegetés' taktikáival. Ugyanakkor, mivel a másik fél értékes vásárló volt számukra, nagyobb arányban a nyílt konfrontációt kerülő, kevésbé 'homlokzatromboló' 'burkolt fenyegetés' taktikák használatának aránya volt a nagyobb: 9%. A beszerzők taktikahasználatának is jelentős arányát, 14%-át tették ki a burkolt fenyegetés taktikái.

Az érvelés fontos szerepét bizonyítja, hogy az 'argumentációs taktikák' az értékesítő és a beszerző hallgatók taktikahasználatának egyaránt magas arányát, 36%-ot, illetve 45%-ot tettek ki. Ebből az 'összekapcsolás' taktikahasználati aránya 15% illetve 9% volt.

Beszerzőként egyetlen hallgató sem korlátozta szabad döntéshozási jogát a 'korlátozott felhatalmazás' taktikáival, és az 'érzelmi hatáskeltés' taktikáival sem éltek. Az értékesítők részéről a taktikahasználat 6%-át jelentették a 'korlátozott felhatalmazás' taktikái, és ők sem választották az 'érzelmi hatáskeltés' taktikáit. Mindez arra utal, hogy mindkét fél érvelésen alapuló kemény alkut folytatott.

Változatos taktikahasználatot mutat be a videofelvételen rögzített tárgyalás a Slug Ltd értékesítője (férfi, magyar) és a CCM beszerzési igazgatója (nő, magyar) között. A tárgyalás videofelvételen rögzített szövegét a tárgyalási szimuláció szerepleírásaival együtt a mellékletben közlöm (4., 5., 6., 7. melléklet).

Udvarias bevezető beszélgetés után a beszerző a nyílt konfrontációt választotta, kifejezve meglepetését az értékesítő követelése miatt, és megerősítette pozícióját, bejelentve, hogy ő a cég értékes vásárlója.

Az erős pozícióban tárgyaló beszerző az utóbbit kénytelen elismerni. „Sajnálatosnak” nevezi az esetet, és „szerencsétlen” helyzetről beszél, de aztán üzletviteli szabályokra hivatkozva, a ’nem tehetem’ taktika alkalmazásával határozottan megerősíti követelését. Ezzel érvelésében három érvelési szabályt (Eemeren and Grootendorst: 1992. 2008-217) megszegő argumentációs hibát követ el: megakadályozza új álláspont felvetésében a másik felet (1. szabály), nem az adott álláspontra való érveléssel válaszol (4. szabály), és nem a megfelelő ok-okozati argumentációs sémát alkalmazza (7. szabály).

Az erősen homlokzatromboló argumentációs hibára a beszerző ugyanezeket a szabályokat megszegő argumentációs hibákkal válaszol. A ’Noé bárkája’ taktikát (”Soha sem vásárolok többet a cégtől.”) alkalmazza megtorló szándékkal, majd „A vevőnek mindig igaza van” kijelentést teszi. Az értékesítő megismétli a ’nem tehetem’ taktikát.

Ezután mindkét fél érvekre alapozva tárgyal. Az értékesítő a ’Hubbard mama’ taktikát alkalmazva cége anyagi nehézségeire utal, de hajlandó a követelt javítási költséget csökkenteni. A beszerző az ’Add olcsón, légy híres!’ taktikát alkalmazta. Egyéb reális érve nem volt, mint hogy cége értékes vásárló a másik cég számára, és értékes kapcsolatot jelent újabb vevők megnyerése szempontjából. Ezt az érvét többször ismételte, mindvégig kitartott mellette. Kemény alku következett, érzelmeket kifejező, érzelmekre ható megjegyzésekkel.

Nem kímélték egymás ’homlokzatát’, nyilvános énképét sem. Például:

Beszerző: „Meg kell, hogy mondjam, ha visszautasítja az ajánlatomat, más céget is választhatok, akik jobb szolgáltatást kínálnak.”

Értékesítő: „Akkor menjen, és mondja a másik cégnek, hogy fizesse ki a számlámat!”(7. melléklet).

Végül a veszteség megfelezésével és racionális érvekre hivatkozva konszenzusra jutnak. A tárgyalás udvarias elköszönéssel zárult, amely oldotta a kialakult feszültséget. Az értékesítő szerepű hallgató leírta, hogy a tárgyalási helyzetből, pozíciója erősségéből következtetve nem számított ilyen kemény küzdelemre.

A kérdőívek válaszaiból egyértelművé vált, hogy a tárgyalási szimulációban a beszerző szerepű hallgatók, akik gyenge tárgyalási pozícióval rendelkeztek, ugyanolyan jelentős arányban használtak a ’kemény alku’ taktikákat, ’burkolt fenyegetés’ taktikákat és ’argumentációs’ taktikákat, mint az erős pozíciójú értékesítő szerepű hallgatók. A kérdőívek

adatai és a videón rögzített tárgyalási szimuláció azt bizonyítja, hogy a tárgyalási pozíció gyengeségét a tárgyalók a taktikák és az érvelési mód hatásának fokozásával igyekeznek kiegyenlíteni.

3.2. Angol nyelven tárgyaló magyar üzletemberek taktikahasználatának vizsgálata felmérő kérdőívek értékelő elemzése alapján

A magyar üzletemberek taktika alkalmazásának gyakorlatát kérdezőbiztossal lefolytatott kérdőíves felmérés alapján vizsgáltam. A kérdezőbiztos szerepét én magam töltöttem be. A kutatás alanyai angol nyelvű nemzetközi tárgyalásokon részt vevő magyar üzletemberek voltak, négy férfi és hat nő. Közülük négyen 5-19 éve vesznek részt tárgyalásokon, hatan 5 évnél kevesebb tárgyalási gyakorlattal rendelkeznek. Az üzletemberek értékesítési tárgyalásokon materiális vagy szellemi terméket értékesítenek, illetve szereznek be. Egyénileg, valamint két- vagy többtagú tárgyaló csoport tagjaként is tárgyalnak. A kvalitatív kérdőíves felmérés szempontjai azonosak voltak a hallgatók tárgyalási szimulációinak vizsgálati szempontjaival. Ez a kutatás az angol nyelven tárgyaló magyar üzletemberek és az angol nyelvű tárgyalási szimulációkban tárgyaló egyetemi hallgatók taktikahasználatának komparatív vizsgálatát tette lehetővé.

3.2.1. A stratégia és taktikák kiválasztásának szempontjai

A stratégiaválasztásról feltett kérdésre válaszolva egyöntetű vélemény született: a másik tárgyaló fél nemcsak legyőzendő ellenfél, hanem problémamegoldó partner is. Ugyanakkor a beszerzők azt is hangsúlyozták, hogy üzletkötéskor a vevő mindig erősebb pozícióban van, így az eladónak disztributív, versenyző stratégiát és taktikákat kell alkalmaznia célja elérésére. Mindkét fél stratégiaválasztását erősen befolyásolja az elérendő cél és a piaci helyzet. A tárgyalási tapasztalattal rendelkező üzletemberek válaszai is a disztributív taktikák általános használatát bizonyították. A tárgyalási cél eléréséhez a tárgyaló saját érdekérvényesítése az alapvető, de a másik fél érdekének azonosítása és figyelembe vétele is fontos számukra. Stratégiai célként azonosítják a kölcsönös vagy közös

érdekeket, ha közös a kockázatvállalás, és így a nyereség lehetősége is, vagy ha további üzletkötésre számíthatnak.

A hosszú távra tervezett üzleti kapcsolat csak együttműködve lehetséges. A megbízható, hosszabb távú üzleti kapcsolat még a magasabb ár iránti igényen is felülkerekedik. A bizalom a tárgyalásokon feltétlenül fontos. Az első tárgyaláson csak feltételezni lehet, hogy a másik fél a tárgyalói szerepének megfelelő felelősséggel tárgyal. Az első, úgynevezett próbavásárláson nem lehet a bizalomra hagyatkozni. A másik félbe vetett bizalom azt az előfeltételezést jelenti, hogy a másik félnek komoly az üzletkötési szándéka. A bizalom hosszú távon az előző tárgyalások tapasztalatára épül.

Az üzletemberek egyetértettek abban, hogy tárgyalási stratégiájukat és taktikáikat befolyásolja tárgyaló partnerük nemzetisége, ugyanakkor a válaszok felhívták a figyelmet a helyzet sokrétűségére is. Például a magyarok, skótok, angolok, japánok, oroszok, csehek igénylik az informális előtárgyalást, interperszonális kapcsolatépítést. A japán tárgyalások sokkal formálisabbak, mint az európaiak. A tajvani, szingapúri, kínai tárgyalók udvariasak, agresszív, erőszakos taktikák alkalmazása szóba sem jöhet a velük folytatott tárgyalásokon. A nemzetközi tárgyalásoknak mindenhol vannak internacionális képzettségű résztvevői, és olyanok is, akik csak saját kultúrájukban szereztek tárgyalási tapasztalatokat. Az alkalmazott taktikákat gyakran nem a nemzetiség, hanem a cég mérete befolyásolja. A multinacionális vállalatok tárgyalói keményebb tárgyaló felek az átlagosnál a nemzetközi tárgyalásokon.

A társadalmi nem és a taktikahasználat kapcsolatának kérdéséről eltérő válaszok születtek mind a férfi, mind a nő tárgyalók részéről. Mindkét nem részéről azt nyilatkozták, hogy taktikaválasztásukat a másik fél személyisége határozza meg, nem a neme. Nő tárgyaló szerint ki lehet használni a férfiak udvariasságát, mert nőkkel szemben egyes férfi tárgyalók nem használnak kemény taktikákat. Mások viszont nem ismerik el a nők szakmai kompetenciáját. Férfi tárgyalók szerint egy nő tárgyaló vonzó megjelenése hatást gyakorolhat a tárgyalásra és viszont. Nő tárgyaló nyilatkozta szerint vannak nők, akik csak férfi tárgyalópartnerrel tárgyalnak szívesen.

3.2.2. Az érvelés szerepe a tárgyalásokon

Minden megkérdezett egyetértett abban, hogy az érvekkel való meggyőzésnek fontos szerepe van a tárgyalásokon, mivel érvek alapján kötik az üzletet. Különösen akkor van fontos szerepe, amikor a másik fél nincs jól felkészülve, ilyenkor nagy előnyt jelent a jól felépített érvelés. Ugyanakkor nő tárgyaló szerint a racionális érvek nagyon fontosak, de

önmagukban nem elegendőek: az érzelmekre hatásnak, a fellépés alapján kialakított képnek, a személyes benyomásnak is nagy szerepe van.

Válaszadóim mindegyike találkozott a tárgyalásokon manipulációs törekvésekkel is. Ezeket főként az üzleti kapcsolat kezdetén alkalmazzák. Ennek oka a fokozott versenyhelyzet az értékesítési tárgyalásokon, illetve, hogy az 'átverés' utólag sem derül ki mindig.

3.2.3. Taktikák alkalmazása és elhárítása

Az üzletemberek szerint nem etikátlan taktikákat alkalmazni a tárgyalásokon, mert mindenki számára ismert, hogy használják őket. Ugyanakkor a tárgyalásnak s így a taktikahasználatnak is vannak kialakult szabályai, olyan lépések, amiket be kell tartani.

Etikátlan hamis adatokat közölni, hamis piaci ár információval ügyeskedni. Mindenhol más számít etikátlannak, példa erre a kenőpénz megítélése: van ahol elfogadott, van, ahol tiltott. Az a taktika etikátlan, amelyik megalázza a másik felet.

Taktikaválasztásukat befolyásolja az a szándék, hogy ne veszélyeztessék a másik tárgyaló fél 'homlokzatát', megbecsültségét, vállalati pozícióját.

Kivédhetetlen, tárgyalói kudarcot okozó taktikaként említették a hamis adatok közlését. Kivédhetetlen a tárgyalói gyakorlatában, ha a másik fél erőfölényből tárgyal. Szintén kivédhetetlen, ha a másik fél anélkül tárgyal, hogy üzletkötési szándéka lenne: már előtte eldöntötte, hogy kivel köt szerződést.

A 'kemény alku' taktikái

A vevői vagy eladói szereptől és az értékesített termék jellegétől függően valamennyi megkérdezett él a 'kemény alku' taktikáival. Egyedül az 'orosz front' taktikát nem használja egyikük sem.

Különböző mértékben, de mindenki használja a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktikát. Indoklás: van, aki a legjobb árból is alkuszik. Az induló ajánlat eltérésének mértéke az elérendő céltól általában 10-20% vagy 25%. Pénzügyi ügylet esetében ezrelékekben mérik az eltérést. A másik fél első ajánlatának elfogadása ritkán fordul elő, inkább csak szerződésmegújítás esetén régi ügyfelek között. Általában illik alkudni.

Engedményt általában a tárgyalás végén adnak, gyakran csak egy tételhez kapcsolva. Szellemi termék esetében csak úgy engednek az árból, ha ezzel párhuzamosan kevesebb munkát teljesítenek.

Az egy bizonyos tételt alkun kívülnek nyilvánító 'nem tárgyalható' taktikát egy tárgyaló kivételével mindenki használja. Ugyanígy egy tárgyaló kivételével hosszútávon fennálló üzleti kapcsolat esetén mindenki hivatkozik a 'status quora'.

Az 'álérdek' taktikát nem tekintik etikátlannak, így gyakran használják, a pénzügyi ügyletek kivételével.

A 'Hubbard mama' taktikát, a cég forrásainak szűkösségére hivatkozás szintén használatos, azonban eltérőek a vélemények ezzel kapcsolatban. A tapasztalatok sokfélék: egyesek a megegyezés előtti utolsó percben alkalmazzák, mások szerint nem hatásos, van aki viszont egyáltalán nem alkalmazza, mert ez a taktika gyengítené a pozícióját.

A 'Felezzük meg a különbséget!' taktika alkalmazása gyakori a tárgyalás végén. A taktika segítségével reklamáció esetében a veszteséget lehet megfelelni.

Gyakran előfordul, hogy a tárgyalás végén a beszerző vagy a szolgáltatást megrendelő ügyfél a megegyezés előtt ráadásul kisebb engedményt kér.

A 'fenyegetés' és a 'burkolt fenyegetés' taktikái

'Burkolt fenyegetésként' ismertetik a szerződés nem teljesítésének a következményeit, pénzügyi ügylet esetében az ügyletben foglalt kockázatot. A fenyegetésnek minősülő bírósági eljárás kezdeményezését végső, indokolt esetben választják a megkérdozettek.

Általánosan használt taktika a 'Noé bárkája'. A piactól függően, vevőként is és eladóként is taktikusan arra utalnak, hogy jobb ajánlatot kaphatnak vagy kaptak az ajánlattevő versenytársaitól.

A 'korlátolt felhatalmazás' taktikái

Valamennyien használják a 'korlátolt felhatalmazás' taktikáit a jobb tárgyalási eredmény érdekében. Gyakran maga a vállalati szabályzat teszi kötelezővé a késleltetett döntést.

Általánosan használt taktika üzletpolitikára hivatkozni, ha nem kívánnak, például, további árengedményt adni. A taktika nem mindig működik, mert előfordul, hogy a másik fél is erre hivatkozva nem enged ('nem tehetem').

A cég hírnevére építeni, hivatkozni, általánosan használt taktika. Gyakran nem is kell, hivatkozni rá, az erős pozícióval rendelkező vállalat neve anélkül is piaci előnyt jelent ('Add olcsón, légy híres!').

'Argumentációs' taktikák

Az elfogadható feltételeknek 'felette és alatta' ajánlani az alkuban ismert, de nem általánosan használt taktika.

A 'Perry Mason' taktikával érvelni bevett gyakorlat. A gyakorlott tárgyalók nem tudatos taktikaként használják, mivel természetesek számukra az egymásból következő érvek. Először a vonzóan reális alapárat említeni, majd extrák felajánlása ellenében lépésről, lépésre jelentősen növeli az árat, vagy ugyanazért az árért több tételt kérni ('Brooklyni optikus') ismert taktikák. Jobb tételenként változtatni az árat: csekélyebbnek hat a változtatás. Pénzügyi ügyletekben nem használják.

A 'szalámi' taktika, amelynek alkalmazásával a tárgyaló a stratégiájában megjelölt célját több lépésben éri el vagy ugyanazon a tárgyaláson, vagy egymást követő tárgyalásokon, általánosan alkalmazott. Tételeken, időben eltoltan tárgyalva kevesebbnek tűnik az ár. A taktikát a termék és a tárgyalási cél jellegétől függően lehet alkalmazni. Nagy projekt esetén az egyes tárgyalási tételeket egymástól függetlenül tárgyalják, de ha van rá helyzeti lehetőség, az egyes tételeket összekapcsolják egymással az alku során ('összekapcsolás').

3.2.4. Felkészülés a tárgyalásra

A tárgyalásra való felkészülés jelentős időt vesz igénybe. Angol nyelvű tárgyalás, nagy céggel különösen sok felkészülést igényel. Kisebb cég esetében gyakorlott tárgyaló rutinból is tárgyal. Az interkulturális tárgyalás több felkészülést igényel.

Az információgyűjtés egyre több időt igényel. A tárgyalónak fel kell készülnie a tárgyalás tartalmát tekintve. Tájékozódnia kell leendő tárgyalópartneréről. Elsősorban a másik fél várható érveit és törekvéseit kell végiggondolni.

A tárgyaló felek általában felkészülten jönnek a tárgyalásokra, például a japánok különös gonddal készülnek fel. Férfiak és nők felkészültsége között nem tapasztaltak lényeges eltéréseket, azonban egyik válaszadó tapasztalatai szerint a nők alaposabban készülnek fel.

3.2.5. Tárgyalási kompetencia: képzés, készségfejlesztés

Négyen vettek részt tárgyalási készségeket fejlesztő tréningen, hatan még nem.

Nagy tárgyalási gyakorlattal rendelkező üzletember nem igazán hisz a tárgyalási készségeket fejlesztő tréningben. Szerinte nem tréningen, hanem a gyakorlatban lehet elsajátítani a tárgyalás fortélyait, megfigyeléssel és tapasztalattal. Ugyanakkor egyetért azzal, hogy bizonyos fogásokat meg lehet tanulni. Akik részt vettek tréningeken, hasznosnak tartották saját karrierjük szempontjából. Megerősítést adhat, rámutathat a hibákra, s ez hozzásegíthet a fejlődéshez, de sokszor csak minimális hatás tapasztalható tárgyalástechnikai tréning eredményeként. Ennek sokszor az az oka, hogy túl általános sémákat gyakoroltatnak a tréningek.

Többen gyakorlatorientált tréningen vesznek részt szívesen. Szakmai jellegű tréningeken, ahol interakciós technikák, explorálás, kapcsolatépítés és csoportmunka is része a tananyagnak. Pénzügyi ügyletekkel foglalkozók kiemelték, hogy hasznosnak tartanák, ha valaki az ő szakmájukból tartaná a tréninget, aki felkészült lenne tárgyalástechnikából is, és arról beszélne, ami a mindennapi gyakorlat során előfordul. A fentiek alapján látható, hogy a kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszok átfogó és árnyalt képet adtak az üzletemberek tárgyalási gyakorlatáról és a tárgyalási készség fejlesztésének kérdéseiről.

4. Összegzés és következtetések

Értekezésem záró fejezetében először elméleti alapú kutatásaimat összegzem és értékelem. Hipotéziseimet ellenőrizve írom le empirikus vizsgálataim eredményeit, majd kritikai szempontból értékelem őket. Vizsgálataimból következtetéseket vonok le a tárgyalástechnika oktatására vonatkozóan, s végül beszámolok további kutatási céljaimról.

4.1. Az elméleti alapú kutatás eredményei

A tárgyaláskutatás stratégia- és taktikahasználatra vonatkozó eredményeinek értékelése lehetővé tette számomra a taktikák olyan új, funkcionális csoportosítását, amely a tárgyalás kontextusában betöltött szerepükön alapul. A szakirodalom megállapításaiból a tárgyalás konvencionális szabályainak és a morális pragmatizmus elvének alapvető fontosságát vontam le a taktikák etikai megítélésére vonatkozóan. A taktikahasználat interkulturális szempontú kutatásának szakirodalma alapján jelöltem ki empirikus kutatásom egyik vizsgálati szempontját, a kulturális kontextus motivációs hatását a tárgyaló felek taktikahasználatára.

A pragmatika, argumentáció elmélet, szociolingvisztika és szociálpszichológia szakirodalmának kritikai értékelésével, Grice (1975/2001), Eemeren és Grootendorst (1992), Goffman (1967/2008), Brown és Levinson (1978/2008) elméletei alapján olyan új vizsgálati szempontokat találtam, amelyek lehetővé tették a tárgyalási szakirodalomban leírt taktikák alkalmazhatóságának és elfogadhatóságának interdiszciplináris vizsgálatát.

A grice-i szempontú (1975/2001) vizsgálat alapján megállapítottam, hogy a tárgyalók, amikor taktikát alkalmaznak, nem szegik meg az alapvető társalgási szabályokat, nem függesztik fel az együttműködési alapelv hatályosságát, hanem a maximák érvényességéből adódó logikai és kommunikációs lehetőséget kihasználva élnek a társalgási implikátúra lehetőségével.

Van Eemeren és Grootendorst (1992) pragma-dialektikai elméletének szempontjait alkalmazva vizsgáltam, hogy a taktikák megfelelnek-e az argumentáció előírásainak. Az érvelés eredményességét biztosító szabályok lehetővé tették annak megállapítását, hogy

melyek azok a taktikák, amelyek segítik az álláspontok különbségének feloldását vagy a kompromisszumkötést, és melyek számítanak a megegyezést gátló érvelési hibának.

Goffman (1967/2008), valamint Brown és Levinson (1978/2008) homlokzat elméletének szempontjai lehetőséget nyújtottak annak vizsgálatára, hogy a taktikák használata milyen mértékben veszélyezteti a tárgyaló felek 'homlokzatát', társadalmilag elfogadott, nyilvános énképét. Ugyanakkor a vizsgálat arra is rámutatott, hogy több taktikának 'homlokzatoltalmazó' szerepe is van, mert segít elkerülni a tárgyaló felek közötti nyílt ellentmondást.

Elméleti alapú kutatásom eredményei alapján empirikus kutatásom eredményeit új, interdiszciplináris szempontok szerint értelmezhettem.

4.2. Az empirikus kutatás eredményei

Az empirikus kutatás eredményeivel arról kívánok számot adni, hogy milyen tényezők hatására döntenek a tárgyalók a disztributív verbális taktikák használatáról a tárgyalást megelőzően és a tárgyalás folyamán. Továbbá bizonyítani kívánom, hogy a taktikák tudatos tervezése és használata tárgyalási szimulációkban gyakorolva megalapozható, illetve fejleszthető. Az eredményeket hipotéziseim bizonyításával összegzem.

1. hipotézis: *A tárgyalók nemcsak disztributív, hanem integratív tárgyalási helyzetben is használnak disztributív verbális taktikákat az üzleti tárgyalásokon.*

Mind a hallgatói szimulációk vizsgálata, mind az üzletemberek válaszainak összesítése egyértelműen bizonyította a disztributív verbális taktikák általános használatát. A továbbiakban a jelenség magyarázatát adó okokat mutatom be kutatásom eredményei alapján.

A tárgyalási szimulációkban a 'kemény alku', a 'fenyegetés és burkolt fenyegetés', a 'korlátozott felhatalmazás' taktikáit és az 'argumentációs taktikákat' is mind a disztributív, mind az integratív jellegű tárgyalási helyzetekben jelentős arányban alkalmazták a hallgatók. Az 'argumentációs taktikák' szerepének jelentőségét a 3. hipotézis bizonyításakor tárgyalom. Az 'érzelmi hatáskeltés' taktikáit a tárgyalók jelentéktelen arányban használták, így nem térek ki rájuk.

Az erős vagy viszonylagosan erős pozíciójú tárgyalók 'kemény alku' taktikákat választottak taktikahasználatuk jelentős arányában, ha a tárgyalási helyzetből adódóan a másik fél túlzott követeléseket támaszthatott velük szemben (3. szimuláció/Reklamáció, beszerzők: 48%; 4. szimuláció/Garancia, értékesítők: 42%). Alkalmazták a 'fenyegetés és burkolt fenyegetés taktikáit' is, a viszonylagosan erős pozíciójúak nagyobb arányban, mint az erős pozíciójúak (4. szimuláció/Garancia, értékesítők: 15%; 3. szimuláció/Reklamáció, beszerzők: 24%).

Ugyanakkor a gyenge vagy viszonylagosan gyenge pozíciójú felek is a 'kemény alku' (3. szimuláció/Reklamáció, értékesítők: 46%; 4. szimuláció./Garancia, beszerzők: 41%) és a 'fenyegetés és burkolt fenyegetés' (3. szimuláció/Reklamáció, értékesítők: 7%; 4. szimuláció /Garancia, beszerzők: 14%) taktikáit választottak gyenge pozíciójuk maximális védelmére. A videón rögzített „Garancia” tárgyalási szimuláció beszerzőjének tárgyalása is azt bizonyítja, hogy a tárgyalási pozíció gyengeségét a tárgyalók a taktikák fokozott alkalmazásával igyekeznek kiegyenlíteni (7. melléklet).

A régóta fennálló üzleti kapcsolat esetében integratív alku lehetőségét jelezte a két fél kölcsönös érdeke az üzleti kapcsolat fenntartásában, de a tárgyalók még ekkor is alkalmaztak 'kemény alku' taktikákat. Igaz, mindkét fél 'kemény alku' taktikahasználatának aránya viszonylag alacsonyabb, mint a többi szimulációban (1. szimuláció/Értékesítés, értékesítők: 30%; beszerzők: 27%). A szerződés megváltoztatását indítványozó értékesítők taktikahasználatuk jelentős arányában használtak 'burkolt fenyegetés' taktikákat is (1. szimuláció./Értékesítés, értékesítők: 30%). Követelésük megerősítésére a 'korlátozott felhatalmazás' taktikáit is alkalmazták (1. szimuláció/ Értékesítés, értékesítők: 10%).

A „Nemzetközi üzletkötés” szimulációban a tárgyaló felek első alkalommal tárgyaltak egymással, nemzetközi üzleti tárgyaláson, ráadásul a beszerző nagyvállalatot képviselt. Bizonytalanok voltak a másik tárgyaló fél stratégiáját és taktikáit illetően, így mindkettő 'kemény alku' taktikákkal igyekezett biztosítani a számára jövedelmező szerződést. Bár az adott tárgyalási helyzetnek voltak integratív jellemzői, az előbbieik hatására a tárgyaló felek magas arányban választottak 'kemény alku' taktikákat (2. szimuláció/Nemzetközi üzletkötés, értékesítők: 40%; beszerzők: 40%). A 'fenyegetés és burkolt fenyegetés taktikáit' is használták, a nagyvállalat képviselője nagyobb arányban (2. szimuláció/Nemzetközi üzletkötés, értékesítők: 7%; beszerzők: 16%).

A tárgyalási szimulációk vizsgálatát összegezve megállapíthatjuk, hogy mind a disztributív, mind az integratív tárgyalási helyzetekben használtak a tárgyalók disztributív

taktikákat. A disztributív helyzetekre alkalmazott stratégiák és taktikák különböző mértékben voltak disztributívak, illetve integratívak a megoldási lehetőségeket illetően (3. szimuláció/Reklamáció; 4. szimuláció/Garancia). Ugyanakkor az integratív lehetőségeket kínáló tárgyalási helyzetekben is alkalmaztak disztributív stratégiát és taktikákat, mert ezt követelte meg a saját érdek elsőbbsége vagy az ismeretlen tárgyalópartner és a kultúrabeli különbségek okozta bizonytalanság (1. szimuláció/Értékesítés; 2. szimuláció/Nemzetközi üzletkötés). A hallgatói válaszok szerint stratégiájuk a tárgyalás elején inkább disztributív, míg a tárgyalás végén inkább integratív jellegű volt. Ezt bizonyítja a videofelvételen rögzített „Értékesítés” tárgyalási szimuláció is (3. melléklet).

A tárgyalási tapasztalattal rendelkező üzletemberek válaszai is a disztributív taktikák általános használatát bizonyították. A tárgyalási cél eléréséhez a tárgyaló saját érdekérvényesítése az alapvető, ugyanakkor a másik fél érdekének azonosítása és figyelembe vétele is fontos számukra. Stratégiai célként indokoltnak tartják a kölcsönös vagy közös érdek azonosítását és érvényesítését. Ez akkor indokolt, ha közös a kockázatvállalás, s így a nyereség lehetősége is, vagy további üzletkötésre van remény. Hosszú távú üzleti kapcsolat csak együttműködve, a lehetőségeket integrálva lehetséges.

Hangsúlyozták, hogy a másik tárgyaló fél nemcsak legyőzendő ellenfél, hanem problémamegoldó partner is. A legyőzendő ellenfél nem ellenség, de a győzelem fontos az üzleti tárgyalásokon is. Ez a győzelem azonban nem a hadviselő fél, hanem a sportoló győzelméhez hasonlítható. Válaszaikból következik, hogy a legtöbb tárgyalási stratégiának egyaránt vannak disztributív és integratív jellemzői, ritkák a tisztán disztributív vagy tisztán integratív stratégiák. Így érthető, hogy az elérendő cél, a piaci helyzet és a verseny nagysága arányában valamennyien alkalmaznak disztributív taktikákat tárgyalásaikon.

2. hipotézis: A felhasznált taktikák gyakran sértik meg a grice-i Együttműködési alapelvet és a társalgási maximákat. Ennek mértéke befolyásolja a taktikák alkalmazásának elfogadhatóságát.

Az empirikus kutatás eredményei bizonyították, hogy a grice-i (1975/2001) együttműködési alapelv és maximák megsértésének mértéke, az egyes taktikák implikátuma, befolyásolja a taktikák alkalmazásának elfogadhatóságát. Bizonyítást nyert, hogy a taktikák akkor nem etikátlanak vagy manipulatívak, ha a tárgyalók csak olyan mértékben sértik meg a grice-i maximákat, ami nem gátolja a taktikák implikátumának hozzávetőleges megértését, mert az üzleti tárgyalások konvencionális szabályai szerint történik az adott kultúrában.

Például az értékesítési tárgyalások induló ajánlatának elfogadott módja a 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktika alkalmazása. Az üzletemberek szerint a tárgyalók számítanak arra, hogy az induló és a végső ajánlat eltér egymástól, és ezt különböző mértékben, de mindenki használja. A hallgatói szimulációkban is taktikahasználatuk jelentős arányában használták a tárgyalók (1. szimuláció/Értékesítés, értékesítők:13%, beszerzők: 10%; 2. szimuláció/Nemzetközi üzletkötés, értékesítők: 15%; 3. szimuláció/Reklamáció, beszerzők:12%). Ez a taktika nem számít etikátlan, manipulatív taktikának, ha csak olyan mértékben sérti meg a grice-i Minőség maximát, amilyen mértékben a tárgyalások konvencionálisan kialakult szabályai az adott kulturális kontextusban megengedik. Ebben az esetben a tárgyalások gyakorlati erkölcstana szerint elfogadhatóvá válik. Ugyanakkor az üzletemberek válaszai is igazolták, hogy nem elfogadott, etikátlan taktika hamis adatokat, valótlan tényeket közölni, hamis piaci árinformációval ügyeskedni. Az utóbbiak olyan mértékben sértik meg a grice-i Együttműködési alapelv Minőség maximáját, hogy a tárgyalás szabályai szerint elfogadhatatlanná válnak, manipulációnak számítanak bármely kulturális kontextusban.

A Minőség maximáját megsértő 'magasra céloz - alacsonyra céloz' taktika példájából levont következtetés a további három maxima megsértésére is igaz, de a Minőség supermaximának a tárgyalási szabályok szerint elfogadhatatlan mértékű megsértése jelenti a taktikai okból elkövetett leg súlyosabb etikai vétséget a tárgyalásokon.

3. hipotézis: *Az érvelés fontos szerepet játszik az üzleti tárgyalás alku szakaszában. Azok a taktikák, amelyek argumentációs hibának számítanak, gátolják a tárgyaló felek együttműködését.*

Van Eemeren és Grootendorst (1992) pragma-dialektikai elméletének szempontjai, a kritikai vita modellje segítségével értelmeztem a tárgyalások argumentációját. Az érvelés eredményességét biztosító szabályaik alapján vizsgáltam, hogy mely taktikák felelnek meg az argumentáció előírásainak, illetve melyek sértik meg őket argumentációs hibaként.

A megkérdezett üzletemberek egyöntetűen megállapították, hogy az érvekkel való meggyőzésnek fontos szerepe van a tárgyalásokon, mert érvek alapján kötik az üzletet. Gyakran használnak 'argumentációs taktikákat' is. A szimulációkban tárgyaló hallgatók, függetlenül a tárgyalási helyzet disztributív vagy integratív jellegétől, taktikahasználatuk jelentős arányában használtak sikerrel 'argumentációs taktikákat' (1.szimuláció/Értékesítés,

értékesítők: 47%, beszerzők: 37%; 2. szimuláció/Nemzetközi üzletkötés, értékesítők: 42%, beszerzők: 34%; 3. szimuláció/Reklamáció, értékesítők: 31%, beszerzők: 24%; 4. szimuláció /Garancia, értékesítők: 36%, beszerzők: 45%;). A videón rögzített „Értékesítés” tárgyalási szimuláció jó példája a sikeres érvelési technikának és taktikahasználatnak (1. melléklet).

Mind az üzletemberek, mind a szimulációkban tárgyaló hallgatók főként disztributív céllal használják a tételesen tárgyalás taktikáit ('brooklyni optikus', 'szalámi'), mert ezek a taktikák kedvezőbbnek mutatják árajánlatukat. Gyakori az ellenérvet bevezető 'Igen, de...' taktika. Disztributív vagy integratív céllal egyaránt alkalmazzák az 'összekapcsolás' taktikát, amely az érvek taktikus összekapcsolását teszi lehetővé. Ezek közül a taktikák közül egyik sem sérti meg az érvelés eredményességét biztosító szabályokat, egyik sem számít argumentációs hibának, így nem gátolja a tárgyaló felek közötti érvelést az alku során.

Ugyanakkor például az 'orosz front' taktika, amely két lehetőség közötti választásra kényszeríti a másik felet, megakadályozza őt új álláspontja felvetésében, s ezzel megsérti a kritikai vita első szabályát (Eemeren and Grootendorst, 1992: 208). Argumentációs hibának számít, ennek következtében meggátolja az érvelés lehetőségét, s ebből következően a tárgyalási alkut. Így nem lehet véletlen, hogy ezt a tárgyalási taktikát a megkérdezett üzletemberek közül senki nem használja. Ugyanakkor más, argumentációs hibának számító, taktikákat használnak az üzletemberek is, és a szimulációkban jelentős arányban használtak a hallgatók is (a 'kemény alku' egyes taktikái, a 'burkolt fenyegetés', a 'korlátozott felhatalmazás' taktikái). A hallgatók az 'orosz front' taktikát is alkalmazták: taktikahasználatuk legnagyobb arányában a „Reklamáció” szimuláció beszerzői (10%). A videón rögzített „Garancia” tárgyalási szimuláció szemléletesen bemutatja, hogy miként gátolják meg az alku folytatását egy időre argumentációs hibának számító taktikáikkal a tárgyalók (7. melléklet). A fenti taktikák azonban bizonyos időre csak megszakítják az argumentációt, a tárgyalási alkut, de végleg nem gátolják meg. Az argumentációs hibának számító taktikák eltérítik a tárgyalókat felvetett érveik és ellenérveik megvitatásától, a disztributív és az integratív jellegű érveléstől egyaránt. Így a kutatás eredményeként megállapítható, hogy ezek a taktikák véglegesen vagy egy bizonyos időre gátolják a tárgyaló felek együttműködését.

4. hipotézis: *A disztributív verbális taktikák 'homlokzatfenyegetők' a tárgyalók számára. 'Homlokzatfenyegető' hatásuk összefüggésbe hozható a grice-i maximák megsértésével és argumentációs hibák elkövetésével.*

Empirikus kutatásom eredményei azt bizonyítják, hogy a disztributív verbális taktikák 'homlokzatfenyegetők' (Goffman, 1967/2008; Brown és Levinson, 1978/2008), de különböző mértékben veszélyeztetik velük a tárgyalók egymás elfogadott, nyilvános képét. A 'homlokzatfenyegetés' ereje függ magától a taktikától, a taktikahasználat módjától és kontextusától. Az alábbi példákkal azt bizonyítom, hogy a 'homlokzatfenyegetés' mértékét befolyásolja, ha a taktikát kifejező beszédaktus argumentációs hiba (Eemeren and Grootendorst, 1992: 208) vagy megsérti a Grice-i maximákat (1975/2001), elsősorban a minőség maximáját.

A 'magasra - céloz, alacsonyra céloz' taktika a tárgyalók szokásos induló ajánlat taktikája. A videofelvételen rögzített „Értékelés” szimuláció beszerzője leírja, hogy számított rá, mert ez az értékesítők hagyományosan alkalmazott taktikája (3. melléklet; Értékesítés, 1./b kérdőív). Tehát a tárgyalás elfogadott szabályai szerint alkalmazott taktika, amely nem akadályozza az érvelést, az alku, nem sérti meg a grice-i Minőség maximát (1975/2001) olyan mértékben, hogy az túllépje a tárgyalás szabályai szerint megszabott mértéket. Megközelítőleg kiszámítható marad, így nem fenyegeti nagymértékben a másik fél 'homlokzatát'.

Az üzletemberek véleménye szerint általánosan használt taktika a 'Noé bárkája', s a hallgatói szimulációkban is számottevő volt taktikahasználati aránya. 'Homlokzatromboló', mert kritikát fogalmaz meg („jobb ajánlatot is kaphatok”), mert argumentációs hibaként gátolja az érvelést, az alku. Ugyanakkor csak enyhén 'homlokzatromboló', mert ismert taktikai fogás. Csak olyan mértékben sérti meg a grice-i maximákat, ami a tárgyalás szabályai szerint elfogadható. Argumentációs hiba, de mivel célzásként hangzik el, csak rövid időre szakítja meg az alku, az érvelés folyamatát. A fent említett szimuláció értékesítője leírta, hogy a 'Noé bárkája' taktika először meglepte, de rájött, hogy csak blöff, s így a taktika elveszítette hatását (3. melléklet; Értékesítés, 1./a kérdőív). Így pillanatnyi szünet után folytatódott az érvelés és az alku.

Ugyanakkor a 'Noé bárkája' taktika erősen 'homlokzatromboló' is lehet, ha nem célzásként hangzik el, hanem érvként beépül az alku folyamatába. Például az „Értékesítés” szimulációban az értékesítő egy régi vevőnek azzal indokolja az áremelést, hogy cégének nincs elég termelői kapacitása, hogy minden vevőjét ellássa, így azzal a vevővel köt üzletet,

aki hajlandó többet fizetni. Nem született megegyezés, mert a 'Noé bárkája' taktika ebben a tárgyalási helyzetben, ilyen módon alkalmazva, erősen 'homlokzatfenyegető' volt a beszerző számára (Értékesítés, 11/b kérdőív).

Az üzletemberek válaszaiból következtetve, taktikaválasztásukat befolyásolja az a szándék, hogy ne veszélyeztessék a másik tárgyaló fél 'homlokzatát', megbecsültségét és vállalati pozícióját. Álláspontjuk szerint a tárgyalásokon taktikákat használni nem etikátlan, mert minden tárgyaló tudja, hogy használják őket. Ugyanakkor be kell tartani a kialakult szabályokat. A tárgyalásokon illik alkudni, vagyis 'homlokzatromboló' a másik fél számára, ha olyan 'jó' az első ajánlata, hogy azonnal elfogadják. Véleményük szerint etikátlan az a taktika, amelyik megalázza a másik felet, vagyis fenyegeti a másik tárgyaló fél homlokzatát. A hamis adatok közlését is kivédhetetlen, tárgyalói kudarcot okozó taktikának tartják, s a kudarc is 'homlokzatfenyegető'.

Goffman (1967/2008) a nyílt ellentmondás elkerülését, a tisztelet kifejezését és az udvariassági formák alkalmazását 'homlokzatoltalmazónak' nevezi. A taktikák jelentős része az alku folyamán a tárgyalók közötti nyílt ellentmondás elkerülését is szolgálja, így egyúttal 'homlokzatoltalmazó' is. Ilyenek az ajánlattétel taktikái közül azok, amelyek biztosítják az alku lehetőségét, vagyis nem lépnek fel egyoldalú követeléssel. A taktikák 'homlokzatfenyegető' hatását a tárgyalók udvariasságot kifejező beszédaktusokkal is ellensúlyozzák. Példa rá a videón rögzített „Értékesítés” szimuláció (3. számú melléklet).

Tehát a disztributív verbális taktikák változó mértékben 'homlokzatfenyegetők', de jelentős részük egyúttal 'homlokzatoltalmazó' is. A tárgyalók 'homlokzatára' gyakorolt hatást befolyásolja, hogy a taktikák a tárgyalási szabályok szerint elfogadható mértékben sértik-e meg a grice-i maximákat, elsősorban a minőség maximát. Ugyancsak befolyásolja a 'homlokzatfenyegetés' mértékét, hogy az argumentációban hibát jelentő taktikák végleg megszüntetik-e az alku lehetőségét, vagy csak rövid időre gátolják meg az alku folytatását.

5. hipotézis: *Feltételezhetjük, hogy a nemek közötti különbségek a taktikák kiválasztásában is megmutatkoznak.*

A taktikahasználat különbségeit a férfi és a nő tárgyalók között nem sikerült kvantitatív vizsgálattal kimutatnom. Két tárgyalási szimuláció esetében a nemenkénti megosztással keletkezett minta kisszámú volt, így nem lehetett szignifikáns taktikahasználati eltéréseket kimutatni. A másik két tárgyalási szimulációban, ahol a nemenkénti megosztással keletkezett minta lényegesen nagyobb számú volt, nem mutatkozott jelentős

taktikahasználati különbség. Egyetlen kivétel mutatkozott, az 'argumentációs' taktikák használata esetében volt kimutatható eltérés, de a négy szimuláció nyolc szerepét tekintve, négy esetben volt több a férfiak, három esetben a nők taktikahasználatának aránya, egy esetben pedig gyakorlatilag azonos volt a kettő. Így itt sem lehetett szignifikáns taktikahasználati eltéréseket kimutatni.

A hallgatói kérdőívek válaszai alapján és a videofelvételek kvalitatív elemzésével sem tudtam a nemek vonatkozásában egyértelmű különbségekre rámutatni, inkább egyéni képességek és készségek, valamint a személyiségjegyek eltérései alapján látszottak különbségek.

Az üzletemberek válaszait tekintve is eltérő válaszok születtek a nemek és a taktikahasználat kapcsolatának kérdéséről mind a férfi, mind a nő tárgyalók részéről. Mindkét részről azt nyilatkozták, hogy taktikaválasztásukat nem a másik fél tárgyaló fél neme, hanem a személyisége határozza meg. Ugyanakkor nő tárgyalók szerint, vannak olyan férfi tárgyalók, akik nem használnak kemény taktikákat nőkkel szemben, s így ki lehet használni udvariasságukat. Ugyancsak nő tárgyalók szerint, vannak olyan férfi tárgyalók is, akik nem ismerik el a nők szakmai kompetenciáját, nem tekintik őket egyenrangú félnek. Férfi tárgyalók megállapítása szerint, befolyásolhatja a tárgyalást egy nő tárgyaló vonzó megjelenése, és viszont. Nő tárgyaló nyilatkozata szerint, vannak nők, akik nem szívesen tárgyalnak nőkkel, ragaszkodnak a férfi tárgyalópartnerhez. Mindezek alapján az üzletemberek válaszain alapuló kvalitatív kutatás sem adott egységes képet, a vizsgálat eredménye csupán a helyzet sokrétűségére mutatott rá.

6. hipotézis: *A kultúra, amelyben a tárgyalók szocializálódtak, befolyásolja a taktikák kiválasztását, és alkalmazási módját a huszonegyedik század globálissá vált gazdaságában. Az egyes nemzetek tárgyalási módjának, stílusának megfelelően bizonyos taktikák használata elfogadott, míg más taktikák használata nem, s ezek ellenérzést és visszautasítást váltanak ki.*

A magyar és a külföldi hallgatók viszonylatában kvantitatív kutatással nem sikerült bizonyítanom a kulturális kontextus hatását, mert nem lehetett szignifikáns eltéréseket kimutatni a különböző nemzetiségű külföldi résztvevők kis száma miatt.

A hallgatói kérdőívek válaszainak kvalitatív vizsgálata mutatott eltéréseket a különböző nemzetiségű hallgatók taktikahasználatában, de mivel az egyes nemzetiségek csak kis számban reprezentáltak a kutatásban, nem lehetett általánosított következtetéseket levonni. Többször az azonos országból érkező hallgatók taktikahasználatára is lényeges

különbségeket mutatott. Egyetlen esetben volt egyértelműen összekapcsolható a külföldi hallgató jellemző taktikahasználata saját kulturális kontextusának hatásával. A japán hallgató a beszerző szerepében a 'Noé bárkája' taktikát alkalmazta, s ezt azzal indokolta, hogy vevőként más vállalattal is köthet szerződést. (Reklamáció, 33/b kérdőív: nő, japán). Erre a magabiztos taktikaválasztásra a japán üzleti kultúrában a vevő elsőbbséget élvező pozíciója ad magyarázatot. A japán hallgató az értékesítő szerepű litván hallgatótól a 'nem tehetem' taktika alkalmazását várta volna, de ő az 'Igen, de...' taktikával érvelt. A japán hallgatót meglepte az azonnali döntést igénylő 'Igen, de...' taktika, mert kultúrájában a döntéshozás vállalati konszenzuson alapul. Ugyanakkor az önálló döntési joggal tárgyaló litván hallgató túl merevnek tartotta a japán hallgató tárgyalói viselkedését (Reklamáció, 33/a kérdőív: nő, litván). Ebben az esetben a japán és a litván kultúra közötti különbség okozta a meg nem értést. Ez az állítás egyértelműen bizonyítható a japán és az európai üzleti kultúra közötti nyilvánvaló eltérések alapján.

Az üzletemberek válaszainak kvalitatív vizsgálata egyértelműen igazolta, hogy a nemzetközi üzleti tárgyalásokon léteznek kultúránkénti eltérések a taktikahasználatban, és a tárgyalók stratégiáját és taktikáit befolyásolja tárgyaló partnerük nemzetisége. Ugyanakkor a válaszok felhívták a figyelmet a huszonegyedik századi nemzetközi üzleti tárgyalások sajátos vonásaira is. A tárgyalásoknak vannak internacionális képzettségű résztvevői, akik a nemzetközi gazdaság és a globalizáció kontextusában egységesülő tárgyalási módot képviselik. Ugyanakkor vannak olyanok is, akik csak saját kultúrájukban szereztek tárgyalási tapasztalatokat, s így meghatározóan saját kultúrájuk tárgyalási módját alkalmazzák. Azt is megállapították, hogy a tárgyaló felek taktikáit gyakran nem nemzetiségük, hanem a képviselt vállalat mérete befolyásolja. Így a multinacionális vállalatok tárgyalói keményebb tárgyaló partnerek az átlagosnál.

7. hipotézis: *Tárgyalási gyakorlattal nem rendelkező hallgatók esetében a tárgyalási taktikák alkalmazásának készsége tárgyalási szimulációk segítségével megalapozható. Tárgyalási gyakorlattal rendelkező üzletemberek esetében a tárgyalási taktikák alkalmazásának készsége tárgyalási szimulációk segítségével fejleszthető.*

A kutatás eredményei bizonyították, hogy tárgyalási szimulációk segítségével megalapozható a tárgyalási taktikák alkalmazásának készsége. A közgazdászhallgatókat ösztönözte a versenyhelyzetet jelentő tárgyalás, a győzelem elérése a stratégiák és taktikai lehetőségek kipróbálására. Többségük szakmai életpályája szempontjából fontos feladatnak

tekintette az üzleti tárgyalások szimulálását. A tárgyalási helyzet és cél elemzése alapján értelmezték a lehetséges stratégiai lépéseket és taktikai lehetőségeket. Taktikáikat a tárgyalási helyzethez, pozíciójukhoz, a másik fél taktikáihoz alkalmazták, és kreatívan éltek a megismert taktikai lehetőségekkel.

Az üzletemberek valamennyien egyetértettek abban, hogy a tárgyalási készség szimulációkkal megalapozható. Azt is hangsúlyozták azonban, hogy a tárgyalási készség csak a gyakorlatban, személyes megfigyelés és személyes tapasztalatok elemzése alapján szerezhető meg. Ugyanakkor többségük véleménye szerint a tárgyalási készség és a taktikák alkalmazásának készsége fejleszthető tárgyalási szimulációk segítségével, ha a tárgyalási tréning gyakorlóanyaga és módszerei megfelelőek. A szakmai jellegű, gyakorlatorientált tréningeket tartják célravezetőnek.

4.3. Az empirikus kutatás eredményeinek kritikai értékelése

Hipotéziseimet ellenőrizve összegeztem empirikus kutatásom eredményeit (4.2.). A tárgyalási szakirodalomban ismert szempontokon kívül, elméleti alapú kutatásom eredményeként (Grice 1975/2001; Eemeren and Grootendorst, 1992; Goffman, 1967/2008; Brown és Levinson, 1978/2008) új értelmezési szempontokat is alkalmaztam.

Kutatási célom volt annak bizonyítása, hogy milyen tényezők hatására döntenek a tárgyaló felek az üzleti tárgyalásokon a disztributív verbális taktikáik kiválasztásáról és használatáról. Első célom négy hipotézisem bizonyításával eredményesen teljesítettem (1., 2., 3., 4. hipotézis). Két hipotézist nem sikerült elégségesen bizonyítanom. Nem sikerült kvantitatív vizsgálattal kimutatnom taktikahasználati különbségeket a férfi és a nő tárgyalók között, s a kvalitatív vizsgálat sem adott értékelhető eredményt (5. hipotézis). Nem tudtam kvantitatív módon kimutatni a szimulációkban tárgyaló hallgatók kulturális kontextusának hatását, mert a különböző nemzetiségű külföldi hallgatók kis száma miatt nem lehetett szignifikáns eltéréseket kimutatni. A kvalitatív vizsgálat mutatott eltéréseket a különböző nemzetiségű hallgatók taktikahasználatában, de az egyes esetekből nem lehetett általános következtetéseket levonni. Ugyanakkor az üzletemberek taktikahasználatának felmérése rámutatott a huszonegyedik századi nemzetközi üzleti tárgyalások fontos interkulturális vonatkozásaira (6. hipotézis).

A tárgyalásoktatás gyakorlatában alkalmazható, módszertani szempontból fontos következtetésekkel sikerült teljesítenem második kutatási célom: bizonyítottam, hogy a taktikák tudatos tervezése és használata megalapozható, illetve fejleszthető tárgyalási szimulációkban gyakorolva.

4.4. Következtetések a tárgyalástechnika oktatására vonatkozóan

A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazására a tárgyalástechnika oktatásában nyílik lehetőség. Az empirikus vizsgálat az üzleti (értékesítési) tárgyalások szakmai területén folyt, így a továbbiakban következtetéseimet is az üzleti tárgyalások oktatásának módszertanára vonatkoztatva foglalom össze.

A tárgyalási ismeretekkel és gyakorlattal nem rendelkező egyetemi hallgatók esetében nagyon fontos az elméleti alapozás, a stratégiák és taktikák elsajátítása. Nemcsak az adott kultúrkörön belüli, hanem az azon kívüli stratégia és taktika változatokkal is meg kell ismertetni a hallgatókat, mert tájékozottságukat megköveteli a nemzetközi gazdaság kontextusa. Már az elméleti alapozásnak is gyakorlati szempontúnak kell lennie, a hallgatók aktív részvételével, hogy előkészítse az elméleti tudás gyakorlati alkalmazását. Erre adnak lehetőséget az esettanulmányok, hallgatói előadások és megbeszélések.

A szimulációbeli szerepre való felkészülés során a tárgyalási helyzet értékelése jelenti a kiindulópontot a stratégia és a taktikák megtervezéséhez. A felkészülés eredményének írásbeli összegzésére szolgáló kérdőív arra ösztönzi a hallgatókat, hogy rendszerezzék, értékeljék stratégiai elképzeléseiket, taktikai ötleteiket.

A szimuláció tapasztalatait összegző második kérdőív szembesítő kérdései pedig lehetőséget adnak a hallgatóknak saját taktikahasználatuk s a másik fél taktikahasználatának értékelésére is. Azt tapasztaltam, hogy a második kérdőív szempontjai arra ösztönzik a két tárgyaló felet, hogy a szimuláció után, minden külön tanári kezdeményezés nélkül, megvitassák milyen taktikákat használtak, s miért volt sikeres vagy sikertelen taktikahasználatuk. Ezek a rövid, spontán megbeszélések nagyon fontosak, mert azonnali visszacsatolásként szembesítik a két hallgatót taktikahasználatuk minősítésével. Az ilyen jellegű megbeszélésekre csak a szimulációk adnak lehetőséget.

Ezután a csoportos megbeszélés a tapasztalatok egybevetését, megvitatását, a tárgyalási helyzetre és szerepre való következtetések levonását teszi lehetővé. Ha videofelvétel készült a tárgyalásról, annak megtekintése és elemzése mind a két tárgyaló fél,

mind a többi hallgató számára tanulságos. A kérdőívek válaszainak tanári értékelése szintén hozzájárul a tárgyalási készség megalapozásához. A stratégia és taktikahasználat értékelése így több csatornán zajlik, felerősítve egymás hatását.

A fenti módszertani javaslatok a tárgyalási ismeretekkel és gyakorlattal már rendelkező üzletemberek számára tervezett tréningeken is alkalmazhatóak, az eltérő oktatási helyzetből adódó módosításokkal. Fontos annak eldöntése, hogy milyen tárgyalási ismeretekkel és gyakorlattal rendelkeznek a résztvevők, és milyen szakmai jellegű elvárásaik vannak. Tudnunk kell azt is, hogy milyen interkulturális tapasztalatokkal rendelkeznek, s milyen készségeket kell megerősíteniük. Ezután dönthetünk felelősséggel a tréning gyakorlóanyagáról. A túláltalánosított stratégiai és taktikahasználati sémák nem járulnak hozzá tárgyalási kompetenciájuk fejlesztéséhez. Ehelyett inkább olyan tárgyalási szimulációk szerepeiben kell gyakorolniuk a megfelelő stratégia és taktikák alkalmazását, amelyek szűkebb szakmai területük tárgyalási helyzetait szimulálják. Hatékonyabbá teszi a tárgyalási tréninget, ha a szakmai jellegű szimulációk kidolgozásába be tudunk vonni olyan szakembert, aki az adott szakmai területen tárgyal. A tréningeknek gyakorlatorientáltak kell lennie. A tárgyalási feladatok nem lehetnek szakszerűtlenek, mert az ilyen feladatok nem hitelesek, s így nem ösztönzik a jó tárgyalási megoldások keresését.

Kutatásomból levont következtetéseimmel indoklom, hogy mind a tárgyalási szimulációra való felkészülés során, mind a szimuláció utáni értékelő megbeszélés keretében meg kell vitatnunk a stratégiák és taktikák etikai vonatkozásait, s a taktikák szerepét a tárgyalás kommunikációjának és argumentációjának folyamatában. Az említett megbeszélések a stratégiák és taktikák hatásmechanizmusának a megértését segítik elő.

4.5. További kutatási lehetőségek

Két kutatási feladatot jelöltem ki önmagam számára. Folytatni szeretném magyar és külföldi egyetemi hallgatók angol nyelvű tárgyalási szimulációinak kvalitatív és kvantitatív kutatását a kulturális kontextus és a taktikahasználat összefüggéseinek feltárására.

Kvalitatív kérdőíves felméréssel tervezem vizsgálni szervezeti és szervezetek közötti tárgyalásokat folytató menedzserek stratégia és taktikahasználatát. A vizsgálat célja, hogy megalapozzam a szervezeti és szervezetek közötti tárgyalások szimulációk segítségével történő oktatását.

További kutatási eredményeimmel is a tárgyalástechnika oktatásának módszertani kutatásához kívánok hozzájárulni.

Az értekezés angol nyelvű összefoglalása

Summary

Distributive Verbal Tactics in Business Negotiations

Empirical Research into English-Language Sales Negotiations Using an Interdisciplinary Approach

The dissertation deals with empirical research into the distributive verbal negotiation tactics used in English-language business negotiations. The traditional, confrontational, competitive negotiating strategy and tactics were described as distributive by American researchers in the second half of the 20th century, the reason for which was to differentiate an integrative strategy and its tactics, aiming at cooperation between negotiating parties. My thesis investigates the role of traditionally employed, distributive verbal tactics, using an interdisciplinary approach, and the choice of topic was supported by the significance of strategy and tactics in undertaking effective business negotiations and by the research opportunities offered by my work as a university lecturer.

The main objective of this research is to determine which factors contribute to a negotiator's decision in respect of tactics both before and during negotiations, whilst a further aim is to demonstrate that making a conscious selection of the tactics best suited to the strategy can be enhanced by practising this in simulated negotiations. However, the negotiation skills gained through practising simulations is merely the first step in the development of high-level negotiation skills, since there is no substitute for extensive practical experience.

In sum, the research aims to contribute to the training methodology of verbal negotiation tactics.

A thorough analysis and evaluation of the literature on the use of distributive verbal tactics and the interdisciplinary research of tactics has enabled me to draw up the following hypotheses:

1. Verbal negotiation tactics are used not merely in distributive, but also in integrative situations in business negotiations.

- 2. The Distributive verbal tactics often violate Grice's Cooperative principle and Conversational maxims. The extent of violation influences how far the use of a tactic can be accepted.*
- 3. Argumentation plays a significant role in the bargaining phase of business negotiation. Those distributive verbal tactics which are categorised as argumentation fallacies inhibit cooperation between negotiating parties.*
- 4. Distributive verbal tactics are 'face threatening' for negotiators. This effect can be linked to the violation of Grice's maxims and the fallacies as violations of rules for critical discussion.*
- 5. It can be assumed that differences in gender produce differences in the usage of negotiation tactics.*
- 6. The culture in which negotiators were socialised influences the selection and application of tactics in the global economy of the 21st century. According to the negotiation methods and styles of specific nations, there are tactics which are used and accepted, whilst others are not, due to their generating antipathy and refusal.*
- 7. The tactics using the skills of students with no negotiating experience can be established by negotiation simulations. In the case of experienced negotiators, simulations can contribute to the development of tactics using skills.*

The objective of the empirical research has been to determine the validity of these hypotheses, and, as the first step, I undertook a programme of theoretical research. I analysed the distributive verbal tactics of business negotiations based on interdisciplinary aspects, using research results from negotiation research, pragmatics, argumentation theory, sociolinguistics and sociopsychology. This research served as a basis for the empirical research of tactics, since the results helped to understand the use of tactics by students and business professionals. The methodology of this - partly deductive and partly empirical - research also has an interdisciplinary approach. The research consists of two parts: in the first I investigate the use of distributive verbal tactics in English language sales negotiation simulations by students, and in the second, for comparative purposes, I examine the tactics used by business professionals.

I chose to simulate sales negotiations for the empirical analysis, for the reason that this form of negotiation is important from a business perspective and is the one most frequently in use. The participants in the simulations are Hungarian and foreign students of

Business and Economics, and the research was carried out incorporating the variables of the participants' gender, nationality and negotiator role. The negotiator role has eight variants - according to the type of role played in the four types of two-party-negotiation simulations. I regard these variables as the main cause of differences in the selection and usage of tactics. The age of students, in fact, reveals no significant deviances, and, although the personality of negotiators influences the use of tactics, the scope of this research does not extend to personality effects.

The two participants in each simulation prepared themselves on the basis of a role description. They decided in advance on their individual strategies and tactics to achieve their goals but were not allowed to inform each other of either. Each student completed a two-part questionnaire - the first part before and the second part after the negotiation simulation. By virtue of the open questions contained in the questionnaire they had the opportunity to describe both their reasons and experiences in detail.

The first part of the questionnaire provides information concerning the tactics which the participants planned to use, whilst the second part describes those actually used - together with an indication of success or failure. The two separate parts allowed me to evaluate the use of tactics both on a quantitative and a qualitative basis, providing a good quantity of data and information for my research. Some simulations were recorded on video, serving as a tool for a more detailed analysis of the tactics used. The quantitative and qualitative assessment of data made it possible to compare the planned use, the actual use and the students' own evaluation of their tactics.

For comparative research purposes I analysed negotiating tactics used in practice by business professionals, qualitative research done by means of a questionnaire devised by myself. This analysis enabled me to compare the use of tactics by business professionals with negotiation experience and that of the students with no negotiating experience. The factors analysed were the same as in the analysis of students' negotiation simulations.

To summarise and evaluate my research, I first assess my theoretical analyses and then the results of my empirical research by discussing the validity of my initial hypotheses. In a critical evaluation of the relevant literature in pragmatics, argumentation theory, sociolinguistics and sociopsychology, I uncovered new aspects of analysis based on the theories of Grice (1975/2001), Eemeren and Grootendorst (1992), Goffman (1967/2008), Brown and Levinson (1978/2008). These new aspects facilitated an interdisciplinary analysis

of the applicability and acceptability of the negotiation tactics described in the negotiation literature.

My analysis, according to Grice's Conversational maxims, shows that negotiating parties using tactics do not violate basic conversation rules, do not suspend the validity of the Cooperational principle, but use the possibilities offered by the Conversational maxims and Conversational implicatures.

Applying the aspects of the pragma-dialectical theory of Van Eemeren and Grootendorst (1992), I examined whether negotiation tactics are coherent with the criteria of argumentation. The rules defining successful argumentation helped to determine which tactics promote consensus or compromise or inhibit compromise by being argumentation fallacies.

The Face Theories of Goffman (1967/2008) and Brown & Levinson (1978/2008) were the tools for analysing tactics based on the extent to which they threaten the 'face' of negotiating parties, their socially accepted, public self-image. However, my analysis showed many tactics to have 'face-saving' roles since they help to avoid open controversy between parties. The conclusions of my theory-based research produced new factors which I integrated into my empirical research.

This empirical research was designed to identify the factors which influence a negotiator's decision on selecting distributive verbal tactics before and during the negotiating process. I also attempt to justify my contention that planning and using tactics can be developed by practising negotiation simulations. I summarise my conclusions by checking the validity of the seven hypotheses which I elaborated earlier.

1. Verbal negotiation tactics are used, not only in distributive, but also in integrative situations in business negotiations.

Both the simulations and the answers provided by business professionals proved the general usage of distributive verbal tactics, and I discuss the reasons for this based on my research. During the simulations, students were likely to use 'tough bargaining,' 'threat', 'hidden threat', 'limited authority' and 'argumentation' tactics both in distributive and in integrative negotiating situations. 'Emotional effect' tactics were used only by an insignificant proportion, and so I do not include details of these.

Negotiators in a strong or relatively strong position were likely to choose 'tough bargaining' tactics if the other party put forward exaggerated claims. A higher proportion of negotiators in a strong position used 'threats' and 'hidden threats' than did those in a

relatively strong position. They even used 'limited authority' tactics to protect their position. However, parties in a weak or relatively weak position also chose 'tough bargaining', 'threat' and 'hidden threat' in order to maximise the protection of their weak position. The script of the video-recorded "Guarantee" simulation (4) also shows a party (buyer) in a weak bargaining position trying to compensate by using more distributive tactics.

A settled business relationship as the starting position for negotiation and the mutual interest of both parties to maintain the relationship determined the strategy and the choice of tactics. This did not mean that negotiators avoided 'tough bargaining', but, in such cases, it was used less.

In the "International Business Negotiation" simulation (2) the parties were, as instructed by their role-cards, negotiating for the first time. Although the given negotiation situation had integrative features also, it did suggest that negotiating with an unknown party means being unsure of the strategy and tactics of the other. Both sellers and buyers used 'tough bargaining', 'threat' and 'hidden threat' tactics to produce a favourable contract for themselves.

A general conclusion can be drawn in respect of negotiation simulations – namely, that, both in the situations with distributive and with integrative elements, negotiators used distributive tactics. In integrative situations distributive strategies and tactics were also used, due to the priority of the negotiator's own interests or to the unknown negotiating partner.. According to the student questionnaires, their strategy at the beginning of the negotiation was rather distributive, becoming increasingly integrative as the end of the negotiation approached. The video recording of the 'Sales Negotiation' simulation (1) also supports this assertion.

The answers from the professionals also show the general use of distributive tactics. To achieve the desired outcome of the negotiations, their own interest has priority, of course, but it is also important to identify and consider the interests of the other party. As a strategic goal, mutual or common interest is to be identified in the case of common risk-taking for common profit or in the hope of future business. A long-term business relationship is only possible with cooperation and integrating opportunities.

It was emphasised that the other party is not only a rival to be defeated, but a partner in problem-solving. Even if a partner is not an enemy, winning is important in business negotiations, although in such cases the victory is more appropriately comparable to that of an athlete rather than of an army. Their answers also indicate that most of the negotiating

strategies used have both distributive and integrative features. This explains why, depending on negotiating goals, market conditions and the intensity of competition, all use distributive tactics in negotiations.

2. The distributive verbal tactics often violate Grice's Cooperative principle and Conversational maxims. The extent of violation influences the extent to which the use of a tactic can be accepted.

The empirical research showed that, with the violation of the Cooperative principle and Grice's Maxims (1975/2001), the implications of tactics influence the acceptability of their use. Tactics are not held to be unethical or manipulative if negotiators only violate conversation maxims to an extent which does not inhibit the understanding of tactics or their implicatures in a business negotiation context, since it is done in a conventional way and according to the rules of business negotiations in the given culture.

As an example, the initial offer at a sales negotiation is accepted as being 'aim high, aim low'. According to business professionals, this is relied upon and used by most, although to different extents. Students also used this tactic in the simulations. It is not considered unethical or manipulative if it only violates Grice's maxim of Quality to an extent which is conventionally accepted in the cultural context. For example, unethical tactics would include, as interviews with business professionals accepted, giving false data or market information. This is regarded as unethical in every cultural context, since it violates Grice's Cooperative principle more than is considered acceptable.

3. Argumentation plays a significant role in the bargaining phase of business negotiation. Those distributive verbal tactics which are categorised as argumentation fallacies inhibit cooperation between negotiating parties.

I interpreted the argumentation of negotiation from the standpoint of the pragma-dialectic theory and the model of critical discussion of Van Eemeren and Grootendorst (1992). According to their rules for critical discussion, I investigated which tactics correspond to the rules and which violate them since they are argumentation fallacies.

The business professionals unanimously stated that convincing by means of argumentation plays an important role in business negotiations, since business is done based on rational argument. During the simulations, students successfully used argumentation tactics, no matter whether the situation was distributive or integrative. The transcript of the "Sales

negotiation” simulation (1) recorded on video demonstrates a successful implementation of argumentation tactics very well.

Both business professionals and students used the item-based negotiation tactics (‘Brooklyn optician’, ‘salami’) since these tactics make their price offers seem more favourable. Introducing a counter-argument by saying ‘Yes, but...’ is also an often-used tactic. ‘Linking’ tactic is used both on an integrative and distributive purpose, connecting points of argumentation in a tactical way. Neither of these violates the rules of critical discussion and do not inhibit free argumentation during the bargaining process.

The ‘Russian front’ tactic forces the other party to choose between two options, inhibiting him from coming up with a new points of argumentation and violating Rule 1 for critical discussion (Eemeren and Grootendorst, 1992). This must be the reason why this tactic is not used by the business professionals questioned through the survey. However, other tactics which are argumentation fallacies are commonly used by both students and business professionals (‘tough bargaining’, ‘hidden threat’, ‘limited authority’ tactics). The script of the “Guarantee” negotiation simulation (4) recorded on video, shows how the bargaining process is inhibited by argumentation fallacy tactics. The tactics regarded as argumentation fallacies prevent the negotiators from discussing their arguments, both in distributive and in integrative types of argumentation, and it can be concluded that these tactics inhibit cooperation between parties, either temporarily or permanently.

4. Distributive verbal tactics are ‘face-threatening’ for negotiators. This effect can be linked to the violation of Grice’s maxims and the fallacies as violations of the rules for critical discussion.

The results of the empirical research prove that distributive verbal tactics are ‘face-threatening’ (Goffman, 1967/2008; Brown and Levinson, 1978/2008), although they threaten the mutually accepted, public self-image of negotiators in different ways. The degree of ‘face-threatening’ depends on the tactic itself and on its manner and context. The examples below show that the ‘face-threatening’ strength of tactics is influenced by being argumentation fallacies (Eemeren and Grootendorst, 1992: 208) or violating Grice’s maxims (1975/2001) - primarily the maxim of Quality.

The ‘aim high, aim low’ tactic is commonly used when making the initial offer. The buyer in the “Sales Negotiation” (simulation 1) video explains in his self-assessment that he assumed that the other party would use this tactic since it is traditionally implemented by sellers; it was not, therefore, surprising for him. We can conclude that tactics implemented

according to the accepted rules of negotiation are expected by negotiators, and so they do not violate Grice's quality maxim to a degree which threatens the other party's 'face'.

My questionnaire addressed to business professionals showed that 'Noah's ark' is also a commonly used tactic – and one frequently used by the students in the simulations also. This is 'face-threatening' since it criticises ("I can get a better offer than yours...") and, as an argumentation fallacy, it disturbs the argumentation and, finally, the bargaining process. However the 'face-threatening' effect of this tactic is mild, since it is a commonly used tactic. It is an argumentation fallacy, but since it is mentioned as no more than a hint, it scarcely interrupts the bargaining process. The seller in the "Sales Negotiation" simulation (1) referred to this in commenting that the 'Noah's ark' tactic used by his negotiation partner at first surprised him. However, he later discovered that it was a bluff and so the tactic did not work and the argumentation could continue.

However, 'Noah's ark' can also be heavily 'face-threatening', if it is not mentioned lightly but built into the bargaining process as an argument. An incorrect evaluation of the situation leads, in one of the simulated negotiations, to a deal not being concluded. The seller's rationale for a price increase was that his company did not have enough capacity to satisfy all of their customers and she decided to supply only those clients willing to pay more. The buyer considered this to be unfriendly to a long-established customer and the deal did not work out since the 'Noah's ark' tactic was heavily 'face threatening' for the buyer in this situation ("Sales negotiation" simulation 1).

The answers from professionals revealed that tactics should not 'threaten' the other party's 'face', reputation or position. Using tactics is not considered to be unethical, since it is well-known by all negotiators that they are used, although negotiators need to respect conventions when using them. For instance, bargaining is expected in negotiations. It is 'face- threatening' for the other party if his initial offer is regarded as so good that it is accepted immediately. In the opinion of the professionals, a tactic is unethical if it humiliates the other party - which is also 'face-threatening'. Communicating false data is held to be an unavoidable, failure-causing tactic for the other party, and failure is also 'face- threatening'.

Goffman (1967/2008) calls the avoidance of open controversy and the expression of respect and politeness 'face-protecting'. The majority of tactics contribute to avoiding open controversy and so they are face-protecting in this sense. The 'face-threatening' nature of tactics is often balanced by expressions of politeness, and an example of this is the script of the "Sales Negotiation" simulation 1.

To summarise the research results on the above hypothesis: verbal tactics may be ‘face-threatening’ to a variable extent, but the majority are, at the same time, ‘face-protecting’ The effect of tactics on negotiators’ ‘face’ depends on whether or not they are argumentation fallacies and the extent to which they violate Grice’s maxims, especially that of Quality.

5. It can be assumed that gender differences cause differences in the usage of negotiation tactics.

The differences in the use of tactics between male and female negotiators could not be shown by the quantitative part of my research. There was no significant difference between Hungarian male and female and foreign male and female negotiators in the case of two negotiator simulations (55 and 62 participants), whilst the data from the other two simulations (30 and 33 participants) classified into Hungarian male and female and foreign male and female negotiators could not be assessed statistically due to the small size of the statistical sample. Based on the student questionnaires and the qualitative analysis of the recorded simulations, gender-related differences could also not be explored, individual skills and personality playing a more important role.

The interviews with experienced negotiators also yielded a variety of views regarding the connection between gender and the use of tactics. Both male and female negotiators rather select their negotiation tactics based on the personality rather than the gender of the other party. However, female negotiators’ experience shows that men do not use tough tactics against women, and so this politeness can be exploited by women. There are also male negotiators who do not acknowledge the professional qualities of women, not regarding them as equal partners. According to the responses from male negotiators, attractive negotiating partners of the opposite sex might influence negotiators of both genders. There are also professionals who prefer negotiating with the opposite or the same sex: One female negotiator mentioned that there are women who insist on negotiating only with males. Under these circumstances, neither the quantitative nor the qualitative research could indicate any the direct relationship between gender and use of tactics.

6. The culture in which negotiators were socialised influences the selection and application of tactics even in the global economy of the 21st century. According to the negotiation methods and style of certain nations there are tactics which are used and accepted, whilst others are not, due to their generating antipathy and refusal.

The quantitative research regarding Hungarian and foreign students did not reveal any effect of the cultural context because of the low number of foreign students of any single nationality. The qualitative analysis of the questionnaires shows different tactics used by different nationalities, but it does not allow me to define tendencies since I also experienced significant differences in the tactics used by students of the same nationality.

The qualitative analysis of the survey made by business professionals proved that there are cultural differences in the use of tactics in international negotiations. The survey research also revealed some important features of intercultural negotiations in the globalised economy of the 21st century. Negotiators with international experience use a relatively uniform way of negotiating, regardless of their own cultural background. However, there are also negotiators with experience, predominantly with partners of the same nationality, who use a negotiating style of their own culture. It can also be stated that the size of the company represented by a negotiator is a factor which heavily influences the tactics used also. For example, tactics tougher than the average are used by negotiators representing multinational companies.

7. The tactics using the skills of students with no negotiating experience can be established by negotiation simulations. In the case of experienced negotiators, simulations can contribute to the development of tactics using skills.

The results of my research showed that negotiation simulations are suitable tools to develop skills in the use of negotiating tactics. The students were motivated by the competitive situation of the negotiation to win - and also to practise the strategies and tactics. The majority regarded negotiation simulations as a good training opportunity for their future professional career. After analysing the negotiation situation and the goals, they identified their possible strategy and tactics and shaped them to the situation, their bargaining position and their partners' tactics.

The professionals questioned during my research agreed that negotiation skills can be developed by simulations and trainings, although they all emphasised that skills can be acquired only by practical experience. Training and simulations are also regarded as useful means of developing skills for experienced negotiators, as they provide a chance to indicate mistakes and shortcomings in their way of negotiating. However, the correct methodology of training is essential. This should be based on specific, practice-oriented negotiation topics suited to the professional needs of the participants. General negotiation schemes practised in training do not improve the participants' negotiating skills.

Examining the validity of my hypothesis, I summarised the results of my empirical research. In addition to those factors applied by academics in negotiation research, I also employed new factors in analysing verbal tactics based on the theories of Grice (1975/2001), Eemeren and Grootendorst (1992), Goffman (1967/2008), Brown and Levinson (1978/2008).

My first objective was to uncover the factors which influence negotiating parties in the selection of distributive verbal tactics. I achieved this by proving the first four of my hypotheses. I could not, however, fully justify a further two (that relating to the relationship between gender and the use of tactics) either in qualitative and quantitative research terms (and that relating to the effect of a negotiator's cultural context on his tactics) in quantitative research terms. The research fulfilled its second objective by proving my seventh hypothesis to the effect that planning and usage of tactics can be established and developed by simulating negotiations. This I regard as an important conclusion in relation to the practice of negotiation training.

The results of my research can be implemented in training for negotiation. Since the empirical research was carried out in the field of sales negotiations, I can summarise my conclusions as applying to business negotiations in general.

In the case of university students with no knowledge or experience in negotiations, it is very important to build a theoretical foundation for strategies and tactics. The relevance of other cultural backgrounds must also be observed in our globalised economy. This theoretical foundation also needs to be practice-oriented with the active participation of students. Case studies, group discussions and presentations prepared by students are suitable tools for this.

During preparation for a role in the simulation, a situation assessment is the necessary starting-point for choosing the right strategy and tactics. The questionnaire which students fill in motivates them to structure and evaluate their strategic plans and ideas on tactics. The second questionnaire summarises the experiences of the simulation by making students assess their own (and their partner's) tactics and their implementation. My experience was that the second questionnaire motivates students to discuss the success or failure of the negotiation without prompting by the instructor. These short, spontaneous discussions are important, since they give instant feedback to students about their use of tactics. Such post-negotiation discussion is only possible with a simulation exercise.

The group discussion which follows this is a forum in which to compare and discuss experiences and draw conclusions about the given situation and roles. If the simulation was recorded on video, it is very useful for both the negotiators and the other students to view and analyse. The trainer's suggestions, his judgement of the use of tactics and comments on the students' questionnaires also contribute to the developing of negotiating skills. The evaluation of strategies and of the use of tactics (carried out through multiple channels) reinforces their effect on each other.

The methodological proposals can also be applied in the training of experienced negotiators, albeit with certain modifications. It is important to know what kind of negotiation experience the participants have and what professional expectations they have. The trainer has to know what intercultural experience they have and which skills they should improve. Suitable training material can only be created if these questions are answered. A very general scheme relating to strategy and tactics does not contribute to the development of negotiating competences, and simulations should be used which reflect the specific professional area. When preparing simulations, it is advisable to consult a professional from the same area. This helps to avoid the creation of unauthentic negotiating situations - which would not motivate participants to apply themselves to finding good solutions.

Considering further research opportunities, I identified two target areas for myself. I would like to continue investigating the relationship between cultural context and tactics, doing a quantitative and qualitative research based on negotiation simulations in English with Hungarian and foreign students. I am planning a qualitative, questionnaire-based survey on managers' strategy and tactics usage in intra- and inter-company negotiations. The objective of this analysis is to create a platform for intra- and inter-company training with simulations. Such further research would also serve to contribute to research into the methodology of negotiation training.

Bibliográfia

- Adler, N. J. (1990): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent
- Arisztotelész (1982): *Rétorika*. Budapest: Gondolat
- Bazerman, M. H., J. R. Curhan and A. de Moore (2005): The Death and Rebirth of the Social Psychology of Negotiation. In: M. H. Bazerman (ed.) *Negotiation, Decision Making and Conflict Management* Vol. I. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 157-189.
- Blahó A. (1999): *Térjünk a tárgyra!* Budapest: Aula Kiadó
- Borgulya Á., Somogyvári M. (2007): *Kommunikáció az üzleti világban*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Borgulya I-né (1996): *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem
- Breslin, J. W. and J. Z. Rubin eds. (1995): *Negotiation Theory and Practice*. Cambridge, Mass.: Program on Negotiation at Harvard Law School
- Brown, P. – S. Levinson (2008): Univerzálák a nyelvhasználatban: az udvariasság jelenségei. In: Síklaki I. (szerk.) *Szóbeli befolyásolás II. Nyelv és szituáció*. Budapest: Typotex, 37-118.
- Buda B. (1994): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest: Animula Kiadó
- Buda B. (2007): Kommunikáció – kontextusok – kultúrák. In: Hidasi J. (szerk.) *Kultúrák@kontextusok. Kommunikáció*. Budapest: Perfekt, 9-22.
- Cohen, H. (1992): *Bármit meg tud tárgyalni*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Cotton, D. (1993): *Business Class*. Cambridge: Cambridge University Press
- Dawson, R. (2000): *Nyerő tárgyalási taktikák*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Dees, J. G. and P. C. Cramton (1999): Shrewd Bargaining on the Moral Frontier: Toward a Theory of Morality in Practice. In: R. J. Lewicki, D. M. Saunders, J. W. Minton (eds.): *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, pp. 236-257.

- Dupont, C. (1996): A Model of the Negotiation Process with Different Strategies. In: P. N. Ghauri, and J. Usunier (eds.) *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science Ltd, pp. 39-68.
- Eemeren, F. H. van and R. Grootendorst (1992): *Argumentation, Communication, and Fallacies. A Pragma – Dialectical Perspective*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Eemeren, F. H. van and R. Grootendorst, eds. (1994): *Studies in Pragma-Dialectics*. Amsterdam: Sic Sat.
- Eemeren, F. H. van and R. Grootendorst (2004): *A Systematic Theory of Argumentation: The Pragma-Dialectic Approach*. Cambridge: Cambridge University Press
- Eemeren, F. H. van and P. Houtlosser (2002): Strategic maneuvering with the burden of proof. In: Eemeren, F. H. van (ed.): *Advances in Pragma Dialectics*, pp. 13-28.
- Eemeren, F. H. van and P. Houtlosser (2003): Strategic Manoeuvring: William the Silent's *Apoligie*. A Case in Point. In: L. I. Komlósi, P. Houtlosser and M. Leezenberg, (eds): *Communication and Culture. Argumentative, Cognitive and Linguistic Perspectives*. Amsterdam: Sic Sat, pp. 177-185.
- Eemeren, F. H. van and P. Houtlosser (2006): Flexible facts: A pragma-dialectical analysis of a burden of proof manipulation. In: Eemeren, F. H. van, M. D. Hazen, P. Houtlosser and D. C. Williams (eds.): *Contemporary Perspectives on Argumentation*. Amsterdam: Sic Sat, pp. 37-45.
- Fisher, R., W. Ury és B. Patton (1997): *A sikeres tárgyalás alapjai*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Fisher, R. and W. Ury with B. Patton (1991): *Getting To Yes. Negotiating Agreements Without giving In*. New York: Penguin
- Friedman, R. A. and D. L. Shapiro (1999): Deception and Mutual Gains Bargaining: Are They Mutually Exclusive? In: R. J. Lewicki, D. M. Saunders, J. W. Minton (eds.): *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, pp. 259-268.
- Gelfand, M. J. and N. Dyer (2000): A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls, and Prospects. *Applied Psychology: An International Review* 49 (I), 62-99.
- Gesteland, R. R. (1999): *Cross-Cultural Business Behavior*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press

- Ghauri, P. N. and J. Usunier eds. (1996): *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science Ltd
- Goffman, E. (1981): *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest: Gondolat
- Goffman, E. (2008): A homlokzatról. In: Síklaki I. (szerk.): *Szóbeli befolyásolás II. Nyelv és szituáció*. Budapest: Typotex, 11-36.
- Graham J. and Y. Sano (1996): Business Negotiations between Japanese and Americans. In: P. N. Ghauri and J. Usunier (eds.): *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science Ltd, pp. 353-368.
- Grice, H. P. (2001): A társalgás logikája. In: Pléh T. - Síklaki I.- Terestyéni T. (szerk.): *Nyelv - kommunikáció- cselekvés*. Budapest: Osiris Kiadó, 213-227.
- Grice, H. P. (2001): Jelentés. In: Pléh T. - Síklaki I.- Terestyéni T. (szerk.): *Nyelv - kommunikáció- cselekvés*. Budapest: Osiris Kiadó, 188-197.
- Gulbro, R. D. and Herbig, P. (1999): Cultural differences encountered by firms when negotiating internationally. *Industrial Management & Data Systems* 99/2, pp. 47-53.
- Hall, E. T. (1990a): *Beyond Culture*. New York: Doubleday
- Hall, E. T. (1980): *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat
- Hall, E. T. (1990b): *The Silent Language*. New York: Doubleday
- Hall, E. T. (1990c): *The Dance of Life*. New York: Doubleday
- Hall, E. T. (1990d): *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday
- Hara, K., M-S. Kim (2004): The Effect of self-construals on conversational indirectness. *International Journal of Intercultural Relations* 28, pp. 1-18.
- Harré, R. (2001): Meggyőzés és manipulálás. In: Pléh T. - Síklaki I. - Terestyéni (szerk.): *Nyelv - kommunikáció- cselekvés*. Budapest: Osiris, 627-641.
- Hidasi J. (2007): Japán. In: Hidasi J. (szerk.): *Kultúrák@kontextusok. Kommunikáció*. Budapest: Perfekt, 86-112.
- Hidasi J. szerk. (2007): *Kultúrák@kontextusok. Kommunikáció*. Perfekt: Budapest
- Hidasi J. szerk. (1998): *Szavak, jelek, szokások*. Budapest: Windsor Kiadó
- Hofmeister-Tóth Á., Mitev A. Z. (2007): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins Publishers
- Hofstede, G. and J-C. Usunier (1996): Hofstede's Dimensions of Culture and their Influence on International Business Negotiations. In: P. N. Ghauri. And J. Usunier,

- (eds.): *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science Ltd, pp. 119-130.
- Karras, C. L. (1992): *A tárgyalási játszma. A célelés tudatos technikái*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Kennedy, G. (1993): *Everything is Negotiable*. How to get the best deal every time. London: Arrow Books Limited
- Kennedy, G., J. Benson, J. McMillan (1989): *Managing Negotiations*. London: Century Hutchinson Ltd
- Lax, A. and K. Sebenius (1995): Interests: The Measure of Negotiation. In: J. W. Breslin and J. Z. Rubin (eds.): *Negotiation Theory and Practice*. Cambridge, Mass.: Program on Negotiation at Harvard Law School
- Lebow, R. N. (1996): *The Art of Bargaining*. Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press
- Lees, G. (1983): *Negotiate in English*. Edinburgh: Nelson
- Lewicki, R. J., D. M. Saunders, J. W. Minton eds. (1999): *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Lewicki, R. J., D. M. Saunders, B. Barry, J. W. Minton (2003): *Essentials of Negotiation*. New York: McGraw Hill
- Margitay T. (2007): *Az érvelés mestersége*. Budapest: Typotex
- Marsh, P. D. V. (1984): *Contract Negotiation Handbook*. Epping, Essex: Gower Press Limited
- Martin, D. & P. Herbig, (1997): Contractual aspects of cross-cultural negotiations. *Marketing intelligence & Planning* 15/1. pp. 19-27.
- Mastenbroek, W. (1989): *Negotiate*. New York: Basil Blackwell
- Mintu-Wimsatt, A. and R. J. Calantone (1996): Exploring factors that affect negotiators' problem-solving orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 11 NO. 6, pp. 61-73.
- Moor, A. de and H. Weigand (2004): Business Negotiation Support: Theory and Practice. *International Negotiation*, No. 9. pp. 31-57.
- Neményiné Gy. I. (1999): *Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben?* Közgazdasági és Budapest: Jogi Könyvkiadó
- Planken, B. (2002): *Face Identity Management in Negotiation*. Nijmegen: Nijmegen University Press

- Pléh Cs., Síklaki I., Terestyéni T. szerk. (2001): *Nyelv - kommunikáció - cselekvés*. Budapest: Osiris Kiadó
- Pruitt, D. G. and J. Z. Rubin (1986): *Social Conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House
- Pruitt, D., J. Z. Rubin (1995): Strategic Choice in Negotiation. In: J. W. Breslin, and J. Z. Rubin, (eds.): *Negotiation Theory and Practice*. Cambridge, Mass.: Program on Negotiation at Harvard Law School, pp. 27-45
- Putnam, L. and M. Roloff (1992): Communication Perspectives on Negotiation. In: L. Putnam, and M. Roloff (Eds): *Communication and Negotiation*, Newbury Park, CA: Sage: 1-17.
- Raiffa, H. (1982): *The Art and Science of Negotiation*. U.S.A.: President and Fellows of Harvard College
- Reketttye G. (2003): *Az ár a marketingben*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
- Searle, J. R. (1969/2001a): Az illokúciós aktusok szerkezete. In: Pléh Cs., Síklaki I., Terestyéni T. szerk.: *Nyelv - kommunikáció – cselekvés*. Budapest: Osiris Kiadó, 43-61.
- Searle, J. R. (1969/2001b): Közvetett beszédaktusok. In: Pléh Cs., Síklaki I., Terestyéni T. szerk.: *Nyelv - kommunikáció – cselekvés*. Budapest: Osiris Kiadó, 62-81.
- Simintiras, A. C. & A. H. Thomas (1998): Cross-cultural sales negotiations. A literature review and research propositions. *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 1. pp. 10-28.
- Síklaki I. (1994): *A meggyőzés pszichológiája*. Budapest: Scientia Humana
- Síklaki I. (1995): *A szóbeli befolyásolás alapjai* I. kötet. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Szili K. (2004): *Tetté vált szavak. A beszédaktusok elmélete és gyakorlata*. Budapest: Tinta Könyvkiadó
- Thompson, L. (2005): Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues. In: M. H. Bazerman (ed): *Negotiation, Decision Making and Conflict Management* Vol. I. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 515-532.
- Ury, W. (1993): *Tárgyalás nehéz emberekkel*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Usunier, J-C. (1996): Cultural aspects of International Business Negotiations. In: P. N.

- Ghauri and J. Usunier eds.: *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science Ltd, pp. 91-118.
- Walton, R. E. & R. B. McKersie (1965): *A Behavioral Theory of Labour Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill
- Wardhaugh, R. (1995): *Szociológvisztika*. Budapest: Osiris-Századvég
- Weingart, L. R., L. Thompson, M. H. Bazerman and J. S. Carroll (1990): Tactics in Integrative Negotiations. *Academy of Management Proceedings*. 1990. pp. 285-289.
- Wokutch, R. E. & T. L. Carson (1999): The Ethics and Profitability of Bluffing in Business. In: R. J. Lewicki, D. M. Saunders, J. W. Minton (eds.) (1999): *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, pp. 228-233.
- Zentay I. (2006): *Meggyőzőestechnika és kritikai gondolkodás a mindennapi gyakorlatban*. Budapest: Medicina Könyvkiadó Rt.

Források

- Pusztai F. (főszerk.), Kemény G. (szerk.) (2003): *Magyar értelmező kéziszótár*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sebők, www.erasmuskollegium.hu/files/2_gazdasag.pdf.
- Sinclair, J. (ed. in chief) (1991): *Collins Cobuild English Language Dictionary*. London: HarperCollins Publishers

Függelék

1. táblázat	Az 1. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/a	149
2. táblázat	Az 1. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/b	150
3. táblázat	Az 1. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata	151
4. táblázat	A 2. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/a	152
5. táblázat	A 2. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/b	153
6. táblázat	A 2. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata/1.	154
7. táblázat	A 2. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata/2.	155
8. táblázat	A 3. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/a	156
9. táblázat	A 3. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/b	157
10. táblázat	A 3. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata/1.	158
11. táblázat	A 3. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata/2.	159
12. táblázat	A 4. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/a	160
13. táblázat	A 4. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/b	161
14. táblázat	A 4. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata	162
1. melléklet	Az 1. üzleti tárgyalási szimuláció szerepleírása/értékesítő	163
2. melléklet	Az 1. üzleti tárgyalási szimuláció szerepleírása/beszerző	164
3. melléklet	Az 1. üzleti tárgyalási szimuláció videón rögzített szövege	165
4. melléklet	A 4. üzleti tárgyalási szimuláció szerepleírása/értékesítő	168
5. melléklet	A 4. üzleti tárgyalási szimuláció szerepleírása/beszerző	169
6. melléklet	A 4. üzleti tárgyalási szimuláció melléklete/számla	170
7. melléklet	A 4. üzleti tárgyalási szimuláció videón rögzített szövege	171
8. melléklet	A taktikák eredeti angol neve	175

3. táblázat. Az 1. üzleti tárgyalási szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata

[illegible]

Jelmagyarázat:

- | | |
|---|-----------------------------|
| x | sikeres taktikahasználat |
| x | sikertelen taktikahasználat |
| + | szándékolt taktikahasználat |

A nemzetiség jelölése: ISO 3166 szerint

4. táblázat. A 2. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/a

Nemzetközi üzletkötés																																									
Az Island Silks értékesítési igazgatója																																									
Nemzetiség	Magyar				Taktikák																																				
	Férfi		Nő		Összes		Nem	Hallgatók száma	Taktikahasználatok száma	Magasra - alacsonyra céloz	Elsütött fegyver	Nem tárgyalható	Orosz front	Jófiú - rosszfiú	Álérdek	Hubbard mama	Rezeg a penna	Egy harapásnyi	Σ Kemény alku	Menjünk a bíróságra!	Rejtett fenyegetés	Udvarias arcátlanóság	Ki a barátod?	Add olcsón, légy híres!	Noé bárkája	Σ Fenyegetés, burkolt fenyegetés	Nincs felhatalmazásom	Nincs rá mandátumom	Nem tehetem	Σ Korlátolt felhatalmazás	Özvegyek és árvák	Az utolsó ítélet napja	Σ Érzelmi hatáskeltés	Szalámi	Brooklyn optikus	Felette és alatta	Perry Mason	Igen, de ...	Összekapcsolás	Σ Argumentációs taktikák	
Külföldi	Férfi		4	7	0	0	1	1	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	
			%		0	0	14	14	0	0	14	0	0	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	29
	Nő		7	20	2	0	1	1	1	0	2	0	0	7	0	0	1	0	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	2	2	0	0	0	3	1	2	0	2	1	9	
			%		10	0	5	5	5	0	10	0	0	35	0	0	5	0	0	5	10	0	0	5	10	0	0	10	10	0	0	0	15	5	10	0	10	5	45		
	Összes		11	27	2	0	2	2	1	0	3	0	0	10	0	0	1	0	0	3	4	0	0	3	4	0	0	2	2	0	0	0	3	1	2	0	2	3	11		
			%		7	0	7	7	4	0	11	0	0	37	0	0	4	0	0	11	15	0	0	4	11	15	0	0	7	7	0	0	0	11	4	7	0	7	11	41	
	Férfi		9	15	0	0	1	2	1	0	2	0	0	6	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	3	6
			%		0	0	7	13	7	0	13	0	0	40	0	0	0	0	0	0	13	13	0	0	7	13	0	0	7	7	0	0	0	0	7	7	0	7	20	40	
Összes	Nő		21	40	8	0	2	1	1	0	4	0	0	16	0	0	1	0	0	1	2	0	1	4	5	0	1	4	5	0	0	0	3	1	2	0	5	6	17		
			%		20	0	5	3	3	0	10	0	0	40	0	0	3	0	0	3	5	0	3	10	13	0	3	10	13	0	0	0	8	3	5	0	13	15	43		
	Összes		30	55	8	0	3	3	2	0	6	0	0	22	0	0	1	0	0	3	4	0	1	5	6	0	1	5	6	0	0	0	3	2	3	0	6	9	23		
			%		15	0	5	5	4	0	11	0	0	40	0	0	2	0	0	5	7	0	2	9	11	0	2	9	11	0	0	0	5	4	5	0	11	16	42		

5. táblázat. A 2. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/b

Nemzetközi üzletkötés																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
A Trendsetters Inc. vezető beszerzője																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Nemzetiség	Magyar				Taktikák																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	Férfi		Nő		Összes		Nem		Hallgatók száma																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	5	%	14	%	19	%	0	%	0	%	0	%	1	%	0	%	0	%	1	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%	0	%

6. táblázat. A 2. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata/1.

Nemzetközi üzletkötés																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Az Island Silks értékesítési igazgatója														A Trendsetters Inc. vezető beszerzője																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Sorszám	Nemzetiség	Nem	Taktikák																									Nemzetiség	Nem	Taktikák																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
			Magasra - alacsonyra céloz	Elsütött fegyver	Nem tárgyalható	Orosz front	Jófiú - rosszfiú	Álérdek	Hubbard mama	Rezeg a penna	Egy harapásnyi	Menjünk a bíróságra!	Rejtett fenyegetés	Udvarias arcátlanlás	Ki a barátod?	Add olcsón, légy híres!	Noé bárkája	Nincs felhatalmazásom	Nincs rá mandátumom	Nem tehetem	Özvegyek és árvák	Az utolsó ítélet napja	Szalámi	Brooklyni optikus	Felette és alatta	Perry Mason	Igen, de ...			Összekapcsolás																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1	HU	nő	x																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									</

7. táblázat. A 2. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata/2.

[illegible]

Jelmagyarázat:

- | | |
|---|-----------------------------|
| x | sikeres taktikahasználat |
| x | sikertelen taktikahasználat |
| + | szándékolt taktikahasználat |

A nemzetiség jelölése: ISO 3166 szerint

8. táblázat. A 3. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/a

Reklamáció																																																														
A Buckton Engineering Ltd értékesítője																																																														
Nemzetiség		Magyar										Taktikák																																																		
		Férfi		Nő		Összes		Férfi		Nő		Összes		Férfi		Nő		Összes		Férfi		Nő		Összes		Férfi		Nő		Összes																																
Nem	Hallgatók száma	Taktikahasználatok száma	14	18	1	0	1	2	3	0	2	0	0	9	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2	4	3	9	2	0	2	6	17	26																										
			%	%	6	0	6	11	17	0	11	0	0	50	0	0	0	0	0	6	6	0	0	0	0	6	6	12	0	12	0	8	15	0	8	27																										
			13	16	1	0	1	0	1	0	2	0	1	6	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2	4	0	1	0	3	9	2	0	2	6	17	26																							
			%	%	6	0	6	0	6	0	13	0	6	38	0	6	0	0	0	6	6	13	13	0	25	0	6	6	0	12	0	8	15	0	8	27	34	34																								
			%	%	6	0	6	6	12	0	12	0	3	44	0	3	0	0	0	3	6	6	6	0	12	3	3	6	9	0	3	0	15	6	32	32	32																									
Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes																										
39	59	7	0	5	3	6	0	5	0	1	27	1	1	0	0	0	2	4	2	3	2	7	1	2	3	4	1	1	0	7	5	18	12	0	8	5	10	0	8	2	46	2	2	0	0	0	3	7	3	5	3	12	2	3	5	7	2	2	0	12	8	31

9. táblázat A 3. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/b

Reklamáció																										
Az M Coats Ltd beszerzője																										
Nemzetiség	Taktikák																									
	Nem		Magyar		Külföldi		Összesen		Férfi		Nő		Össz		Férfi		Nő		Össz		Férfi		Nő		Össz	
	Hallgatók száma	Taktikahasználatok száma	7	6	19	30	26	36	3	4	10	22	13	26	10	10	29	52	39	62	7	6	19	30	26	36
	Magasra - alacsonyra céloz			0	0	1	3	3	8	0	0	5	4	8	0	0	2	5	2	5	3	8	0	0	3	8
	Elsütött fegyver			0	0	0	3	6	9	0	0	9	8	10	0	0	5	10	4	6	0	0	0	0	6	10
	Nem tárgyalható			0	0	2	7	8	9	3	30	6	8	8	3	30	4	8	4	6	0	0	0	0	6	10
	Orosz front			2	33	2	7	11	11	1	13	2	8	8	3	12	2	6	2	6	10	10	3	5	0	4
	Jófiú - rosszfiú			0	0	4	13	4	9	0	0	9	8	8	0	0	6	12	6	6	3	5	0	4	6	10
	Álérdek			0	0	1	3	3	5	1	5	1	4	4	2	5	2	4	2	3	3	5	0	4	6	10
	Hubbard mama			1	17	0	0	1	0	1	25	5	8	8	10	10	0	2	3	3	5	0	4	6	10	10
	Rezeg a penna			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Egy harapásnyi			0	0	1	3	3	6	0	0	0	0	0	0	0	2	4	2	2	3	5	0	4	6	10
	Σ Kemény alku			3	50	14	47	17	25	2	50	11	13	50	5	50	25	48	30	48	8	24	5	2	3	6
	Menjünk a bíróságra!			0	0	3	10	3	8	1	25	5	8	8	10	10	4	8	5	8	8	24	5	2	3	6
	Rejtett fenyegetés			0	0	1	3	1	3	0	0	2	2	2	0	0	3	6	3	3	5	8	5	2	3	6
	Udvarias arcátlanlás			0	0	1	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	2	3	5	0	4	6
	Ki a barátod?			0	0	2	7	2	6	0	0	0	0	0	0	0	2	4	2	2	3	5	0	4	6	10
	Add olcsón, légy híres!			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Noé bárkája			1	17	1	27	2	6	1	25	5	6	23	2	20	13	25	15	4	6	24	5	2	3	6
	Σ Fenyegetés, burkolt fenyegetés			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Nincs felhatalmazásom			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Nincs rá mandátumom			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Nem tehetem			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Σ Korlátolt felhatalmazás			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Özvegyek és árvák			0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	4	0	0	1	8	1	2	2	3	6	0	2	3
	Az utolsó ítélet napja			0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	4	2	4	3	6	0	2	3	6
	Σ Érzelemben hatáskeltés			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Szalámi			0	0	4	13	4	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Brooklyn optikus			0	0	0	0	0	0	0	25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Félette és alatta			0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	4	1	2	5	6	2	3	4	6
	Perry Mason			1	17	1	17	2	6	0	0	5	1	17	1	20	2	23	15	4	6	5	2	3	4	6
	Igen, de ...			1	17	1	17	2	6	0	0	5	1	17	1	20	2	23	15	4	6	5	2	3	4	6
	Összekapcsolás			0	0	2	7	2	6	0	0	5	4	4	0	0	1	8	1	2	3	6	0	2	3	6
	Σ Argumentációs taktikák			2	33	8	27	10	28	1	25	4	18	5	19	3	30	12	23	15	24	5	2	3	6	24

10. táblázat. A 3. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata/1.

Reklamáció																												
A Buckton Engineering Ltd képviselője														Az M Coats Ltd														
Sorszám	Nemzetiség	Nem	Taktikák																									
			Magasra - alacsonyra céloz	Elsütött fegyver	Nem tárgyalható	Orosz front	Jófiú - rosszfiú	Álérdek	Hubbard mama	Rezeg a penna	Egy harapásnyi	Menjünk a bíróságra!	Rejtett fenyegetés	Udvarias arcátlanság	Ki a barátod?	Add olcsón, légy híres!	Noé bárkája	Nincs felhatalmazásom	Nincs rá mandátumom	Nem tehetem	Özvegyek és árvák	Az utolsó ítélet napja	Szalámi	Brooklyni optikus	Felette és alatta	Perry Mason	Igen, de ...	Összekapcsolás
1	HU	nő	X																									
2	HU	nő								X																		
3	HU	ffi		X																								
4	HU	ffi																										
5	HU	nő				X																						
6	HU	nő										X																
7	HU	ffi	X																									
8	HU	ffi	X																									
9	HU	ffi				X																						
10	HU	nő										X	+						X									
11	HU	nő			X																							
12	HU	ffi							X																			
13	HU	nő								X									X									
14	HU	nő				X								X						X								
15	HU	nő																										
16	HU	nő									X	X																
17	HU	nő										X																
18	HU	ffi																										
19	HU	ffi							X																			
20	NO	ffi			X																							
21	HU	ffi			X																							

11. táblázat A 3. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata/2.

Reklamáció																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
A Buckton Engineering Ltd képviselője																Az M Coats Ltd																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Sorszám	Nemzetiség		Nem	Taktikák																		Nemzetiség		Nem	Taktikák																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
				Magasra - alacsonyra céloz	Elsütött fegyver	Nem tárgyalható	Orosz front	Jófiú - rosszfiú	Álérdek	Hubbard mama	Rezeg a penna	Egy harapásnyi	Menjünk a bíróságra!	Rejtett fenyegetés	Udvarias arcátlanság	Ki a barátod?	Add olcsón, légy híres!	Noé bárkája	Nincs felhatalmazásom	Nincs rá mandátumom	Nem tehetem	Özvegyek és árvák	Az utolsó ítélet napja		Szalámi	Brooklyni optikus	Felette és alatta	Perry Mason	Igen, de ...	Összekapcsolás	Magasra - alacsonyra céloz	Elsütött fegyver	Nem tárgyalható	Orosz front	Jófiú - rosszfiú	Álérdek	Hubbard mama	Rezeg a penna	Egy harapásnyi	Menjünk a bíróságra!	Rejtett fenyegetés	Udvarias arcátlanság	Ki a barátod?	Add olcsón, légy híres!	Noé bárkája	Nincs felhatalmazásom	Nincs rá mandátumom	Nem tehetem	Özvegyek és árvák	Az utolsó ítélet napja	Szalámi	Brooklyni optikus	Felette és alatta	Perry Mason	Igen, de ...	Összekapcsolás																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
22	NO	ffi	x					x	x																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																

jelmagyarázat:

x sikeres taktikahasználat

x sikertelen taktikahasználat

+ szándékolt taktikahasználat

A nemzetiség jelölése: ISO 3166 szerint

12. táblázat. A 4. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/a

[illegible]

13.táblázat. A 4. üzleti tárgyalási szimuláció: sikeres taktikahasználata/b

[illegible]

14. táblázat. A 4. szimuláció szándékolt és tényleges taktikahasználata

Garancia																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
A Slug Ltd képviselője															A CCM beszerzési igazgatója																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Sorszám			Nemzetiség			Nem			Taktikák												Nemzetiség			Nem			Taktikák																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			

Jelmagyarázat:

- | | |
|---|-----------------------------|
| x | sikeres taktikahasználat |
| x | sikertelen taktikahasználat |
| + | szándékolt taktikahasználat |

A nemzetiség jelölése: ISO 3166 szerint

1. melléklet. Az 1. számú üzleti tárgyalási szimuláció szerepleírása/értékesítő

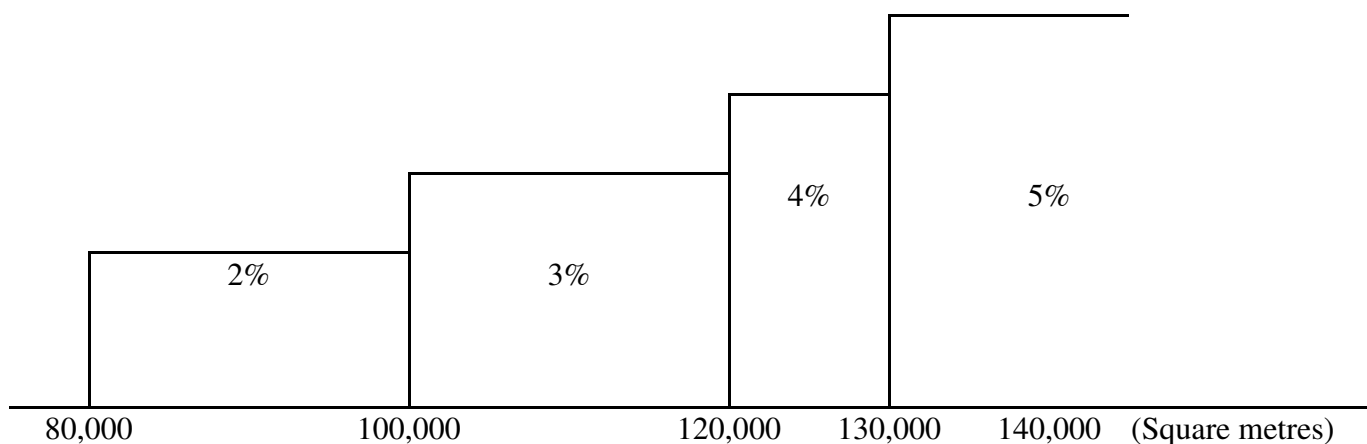
Supplier Tenderfoot Ltd

You have been supplying carpet tiles to B Otis Ltd, at the following levels of turnover:

This year to date (6months):	61,000 square metres
Last year (12 months):	123,000 square metres
Year before:	132,000 square metres
Basic price:	£2 per square metre

You are now obliged to increase your basic price by 6%. You would also like to provide Otis with some incentive to increase their total purchases from you.

Also, when increasing the price, you wish to raise-the levels at which discount will be granted, as you feel that at present you are giving excessive discount. The present system is this:



You may be obliged to pass on further increases later in the year, so try to obtain reasonably favourable terms now.

Go to the negotiation with various possibilities up your sleeve! You are visiting your customer in his office.

Forrás: Lees, G. (1983): Negotiate in English. Edinburgh: Nelson, p. 81

2. melléklet. Az 1. számú üzleti tárgyalási szimuláció szerepleírása/beszerző

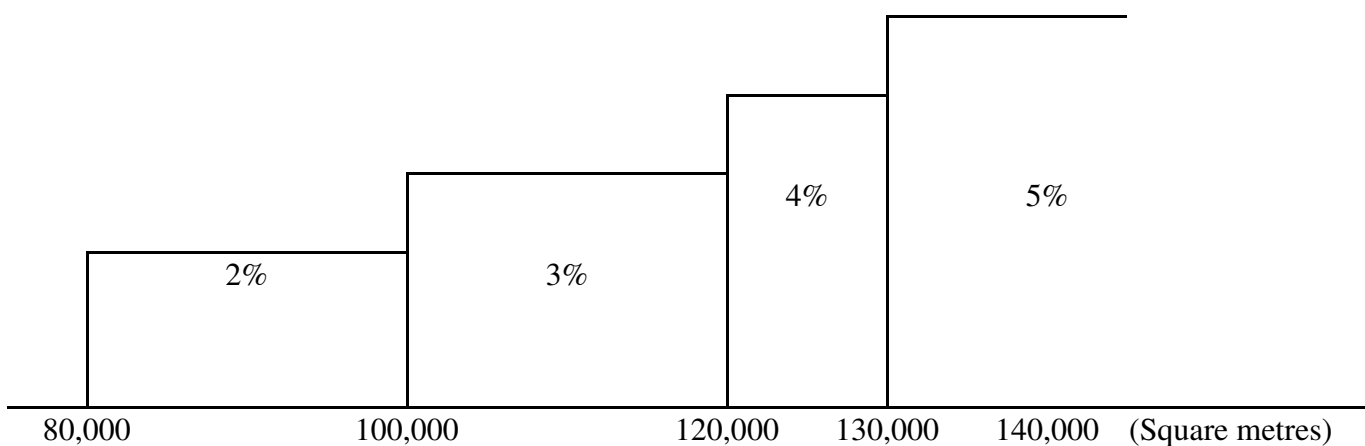
Buyer
B Otis Ltd

You have been buying carpet tiles from Tenderfoot Ltd at the following levels of turnover:

This year to date (6 months)	61,000 square metres
Last year (12 months)	123,000 square metres
Year before	132,000 square metres

Basic price: 2£ per square metre

The present system of discounts is this:



You suspect that they will attempt to insist on a price increase. Although you will resist it, some increase is inevitable. In that case, you cannot also accept any unfavourable change to the levels of turnover at which discounts are granted.

Another possibility is a retroactive discount when a certain turnover is reached, *all* the quantity bought up to that level is subject to an increased rate of discount.

Try to obtain agreement that the new price is guaranteed for the year.

The meeting will take place in your office. It is important that you begin the negotiation with clear proposals of a scheme favourable to you.

Forrás: Lees, G. (1983): Negotiate in English. Edinburgh: Nelson, p. 96

3. melléklet. Az 1. üzleti tárgyalási szimuláció videón rögzített szövege

Értékesítés

C: Good morning!

D: Good Morning, Mr.Grey!

C: How was your journey?

D: It was quite good, although I got into a traffic jam.

C: Thank you for coming and I suggest that we discuss this year's discounts and carpet prices.

D: As you know our company gave you many discounts, but unfortunately from now on we have to increase our prices a little bit. That's why I came in person to tell you about the changes. The price increase is planned to be 10%.

C: Hmm, so 10% increase!

D: Yes, our prices used to be very low, but due to economic changes we have to make an increase.

C: I know about the high inflation rate, but let me think about this 10% first. I don't know where you got the information about the inflation rate, but 10% is too high to calculate with, since it is expected to be between 2 and 3% this year.

D: But as you know our base price is 2 GBP/ m², which is extremely low and you receive a lot of discounts also. That's why we have to raise our price by 10%.

C: So I suggest that first we talk about our discounts and then we agree on the price as well. Although I have to tell you in advance, that 10% is too high for us, but we'll see in the end.

About the discounts: as you see our present system is that over 130,000 m² we get 5% discount.

D: Yes, that's right.

C: I would suggest to raise this to 6% and then I would agree on an 8% of a price increase.

D: So you are saying that other discount limits shouldn't change only the 5% will rise to 6%?

C: Yes, that's what I'm saying. Hopefully we'll reach this limit, because we are developing our markets, so we hope that we will order 150,000 m² and then it would be great for us to get this discount over 130,000 m².

D: Let me think for a moment... Well, the discounts that we have given to you were already a bit high, so the 6% discount rate is a little bit exaggerated if we raise the price only by 8%. That's what you suggested, didn't you?

C: Yes, 8% price increase if you increase the discount as well to 6%.

D: I can offer you 6% price increase, but the discount has to decrease to 4% over 130,000 m².

C: And the rest of the discount limits and rates remain unchanged?

D: Yes.

C: But how will you make us order more than before, if the discount rate is the same at 120,000 m² and 130,000 m²? This way we won't be motivated to order more. Honestly, we have been looking at other suppliers as well.

D: Yes, I understand your point. I was thinking that we would give you a 5% discount over 150,000 m².

C: Well, that's an interesting offer. So you will increase your prices by 6% and give 5% discount over 150,000 m². On the other hand the pricing experts at my company also mentioned the system of retroactive discounts, which could be a possible solution in this case. A retroactive discount means that over a certain turnover, let's say over 140,000 m², the same discount is given for the whole amount.

D: Could you please explain this in details?

C: Our company does not want any discounts until we reach the 140,000 m² order quantity, but above that your company will give us 4% discount for the whole amount of our orders. Do you know what I mean?

D: Yes, I understand now.

C: So this way we are motivated to reach the 140,000 m² turnover

D: Do you mean 140,000 m² still in this year?

C: Yes

D: In the upcoming 6 months?

C: No, I mean regarding the whole year. And if we reach this order quantity, then you will give us 4% discount for the whole amount. This is the way the retrospective discount works.

Graphically explained: before our discount rates looked like a stair, growing with the amount order, but now it would be a straight line for the total amount of order.

D: I'm afraid I can't make an agreement on this. My proposal was quite generous.

C: Well, if you do not wish to use the retrospective discount, we should still draw the conclusion of our negotiation using the old discount system.

D: Yes, I agree.

C: You told me that your company will give us 5% discount over 150,000 m² turnover, which is acceptable for us, but I still have some problems with the price increase.

D: I offered a price increase by 6%.

C: And I suggest we decrease it to 5%

D: No, we already agreed on that, I can not make any further concession. Concerning the discount limits and the price increase do we have a deal?

C: Hmm...

D: I think I was quite generous...

C: Well, ok let's make a deal, so I agree on 6% price increase and 5% discount over 150,000 m² turnover. This is according to your offer, isn't it?

D: Yes, exactly! Our lawyers are going to do the necessary paperwork and prepare the contracts.

C: Thank you for coming!

4. melléklet. A 4. üzleti tárgyalási szimuláció szerepleírása/ értékesítő

Slug Ltd

You represent the British construction equipment manufacturer, Slug Ltd. Last year you sold an earth-moving machine (price £30.750) to the French construction company CCM in southern France. This year you had to send two repair engineers for one week to repair it. The breakdown took place a couple of weeks after the warranty had run out. You invoiced CCM, but they wrote back saying that such repairs should be part of your after-sales service (which they are not). You are now visiting them at their offices to explain your position.

Although they are potentially valuable customers, legally they don't have a leg to stand on; so be polite but firm. Try to obtain agreement over how the payment will be made. (You may eventually have to make some contribution to the costs as a sign of goodwill, but avoid this as far as possible.)

You must prepare:

- acceptable maximum and minimum values for the invoice,
- the arguments in your defence, and the order in which you wish to use them.
- what CCM's priorities and counter-arguments are likely to be.

Forrás: Lees, G. (1983): Negotiate in English. Edinburgh: Nelson, p. 68

5. melléklet. A 4. üzleti tárgyalási szimuláció melléklete/ beszerző

CCM
(France)

You are the Purchasing Manager for a French construction company, CCM. Last year you purchased an earth-moving machine (price £30,750) from a British firm, Slug Ltd. This year, a couple of weeks after the warranty had run out, it broke down. They sent out two engineers to France for one week in order to repair it at your request and, you thought, at *their expense*. Recently, however, you received an invoice for repairs. You told them in your reply that this should be covered by their normal after-sales service. In asking for payment, you feel that they are not facing up to their responsibilities.

When the Slug representative visits you today, try, politely but firmly, to make them see your point of view, and to pay for all or at least most of the cost of the repairs. But tread carefully, because legally you don't have a leg to stand on! You are, however, a potentially valuable customer for them.

You must prepare:

- what Slug's attitude is likely to be,
- what arguments to put forward, and in what order you would prefer to use them,
- acceptable maximum and minimum values for the invoice.

Forrás: Lees, G. (1983): Negotiate in English. Edinburgh: Nelson, p. 83

6. melléklet. A 4. üzleti tárgyalási szimuláció melléklete/ számla

SLUG LTD

Invoice Date: 11 Nov 1982

Invoice Number: 58793

Customer Reference: 812F

Registered Head Office.

6 High Street

Stamford

Lines

Tel: 068297125

Telex: 49218

	REPAIR CHARGES	£
To:	repairs carried out on m/c No 3982, CCM	
	Parts	1,826.50
	Carriage	321.00
	Oil, fuel, etc	10.00
	Labour	2,900.00
	Travel and accommodation expenses	980.00
	Administration fee	25.00
	Miscellaneous charges	-
		6,062.50
	Less: Discount	-
	Net invoice value	6,062.50

N.B. We should be grateful to receive payment by return, owing to postal delays at present.

Sincere thanks,

B.Cross (Acct.Slug Ltd.)

Forrás: Lees, G. (1983): Negotiate in English. Edinburgh: Nelson, p. 84

Garancia

A: Hi how are you? Nice meeting you, I'm Katinka. How was your trip?

B: It was all right, a bit demanding, but it was fine.

A: Have you had the chance to look around in our country?

B: No, I haven't had the time yet.

A: You should, it's a beautiful country. But let's get to the point!

I have to tell you that I received an invoice about the expenses of the repair of the machine you sold us. I was surprised, because I thought that you would be so kind and you will say that it's covered by the warranty. So I would like to talk to you about this. First I would like to tell you that I'm a valuable customer...

B: You are right and this is unfortunate that our machine broke down. We provide 1 year warranty for all our equipment that we sell. I know this is especially an unlucky situation, that it broke down 2 weeks after the warranty was over, but I have to act according to the company policy. So I'm afraid it's impossible for me to do anything about this, and you have to pay the amount I invoiced you.

A: Yes, but if you would cover the normal after sales service like repair I would continue purchasing from you. So if you're not that kind to do this pleasure for me, I would never buy from your company.

B: Wait a minute, are you blackmailing me? You don't have a legal right to threaten me!

A: No, I was telling you that I have a lot of experienced colleagues in our marketing department and they know that the customer is always right. Then please just do this little favour for us, it would be a nice movement from your company and I would also be happy to tell all of our business partners that your company, Slug Ltd., is one of the best companies, because it gives us a real great service and this would raise your reputation.

B: Yes, that's very nice and I'd certainly appreciate that, but I'm afraid you have to pay the invoice, because that's our company policy. The most I can do is to give you a discount, but that's all.

You know our company is not too profitable this year and we have a lot of expenses. That's why you have to pay the invoice, maybe a bit less than the original invoice, but that's the most I can do.

A: But you will have more expenses if I won't be your customer any more, because you have to pay your workers and other fixed costs, but if you have less orders you'll make even less profit than now.

So this is a good reason for keeping us as customers and to have a good reputation. You said that you needed more customers, so I can get some customers for you. I have a lot of business relationships, business partners and they can increase your profit through their purchases. I would be really helpful if you would be helping me. So I think we could agree on the percentages.

B: So what you are saying right now is that you would form a venture with us to promote our services and our equipment here in France. Am I right about this?

A: Under promoting I understand that I will give you a good reputation in France by telling my business partners that you are a good and reliable company.

B: That would be very beneficial. The original invoice we sent you is a little more than 6,000 GBP. Is that right?

A: It's right, unfortunately.

B: So what I can do and honestly that's the most: I can charge you only 5,000 GBP. That's more, than a 20% discount.

A: 5,000 GBP you said? I have to pay 5,000 GBP?

B: Yes, 5,000 GBP instead of 6,000.

A: That's nothing! I'm sorry I don't want to underrate your offer, but do you know how valuable good relationships are?

B: So what's your offer then?

A: I also have to tell you that if you don't need my offer I can go to another company and they will offer me a better service.

B: So then go to and tell the other company to pay my invoice.

A: That's not a good idea. Then I will pay you 500 GBP

B: That's ridiculous, I'm sorry!

A: I don't think your offer was better but you know what, I will pay you 1000 GBP and I will promote your firm in France.

B: The 1000 GBP that you offer is the travel expense of the two engineers I sent last week and that's only the travel cost. No labour costs, no parts we used... you have to understand, we're not a charity.

A: That's ok, but this is like a barter: I give you something and you give me something. So I think my relationships are really valuable as I already told you, that you could profit from that.

B: Yes, I understand that, but you have already told that three times. That's why I gave you 20% discount, what else do you want? Because I can not give you 80%.

A: Then you know what? Let's split the difference of our offers and then we can agree. A customer with a bad taste in the mouth is the worst thing you can leave behind. Because if I'm a satisfied customer, I will tell it to 4 other people, but if I get bad service I will tell it to 10.

B: But you did not get bad service, that's the problem, you don't have the right to say this.

A: I still suggest that we split the difference: 5,000-500 is ...

B: You've already offered to pay 1,000, I'm sorry.

A: Then the difference is 4,000 and the half of it is 2,000. So let's do 3,000, that's the half of the original invoice. So I pay you 3000 and promote your company in France and stay your customer.

B: We are getting towards an agreement now, but let me do a quick calculation fast. You are a good customer and you have to understand I would like to keep you as a customer, but still I have to pay wages and also the parts we used for the repair. Those are the two things I can not make any discount, that means all together 4,000 GBP That's the least I can say, I'm sorry.

A: I completely understand you, but I think you have to consider that if I will stay your customer, it's really profitable for you, because we are planning another purchase from you, so we can also agree on this that I assure you that I will make my next purchase from your company.

B: So you are also going to make an order right now?

A: Yes, but not right now, because I still have to discuss the details with my colleagues, but we planned to make our new order within a week. So if you give this little discount, then we surely will place our order...

B: Well, that's not a little discount, that's the problem. I already gave you 40% of a discount.

A: The cost of the machine was 30,000 GBP and the repair cost was 20% of it!

B: That's the standard procedure, I'm sorry.

A: Yes, but it's a bit too much

B: I already gave you 2,000 GBP as a discount. That's a lot of money...

A: But if you give us 3,000 GBP of a discount then we will make our order for sure from your company. You said that your company is in a bad situation right now, so then we can help and make some profit for you through our order. What do you think of that?

B: Yes, that's a very good idea and I agree with you. Our offers are just 1,000 GBP apart. Why don't we split that and everything is fine then.

A: What's your end offer then?

B: 3,500 GBP

A: That's ok. Let's make a deal. I can deal with it, so I pay you 3,500.

B: Ok. Thank you it was good to negotiate with you.

A: Thank you, it was nice meeting you.

8. melléklet. A taktikák eredeti angol neve

A taktikák eredeti angol neve

1. A korlát a kék ég	Blue-sky bargaining
2. Add olcsón, légy híres!	Sell cheap, get famous
3. Alacsony labda - magas labda*	Low ball/high ball
4. Álérdek	Bogey
5. Az utolsó ítélet napja	Doomsday
6. Behavazás	Snow job
7. Brooklyni optikus	Brooklyn optician
8. Egy harapásnyi	The nibble
9. Elsütött fegyver	Shot gun
10. Felette és alatta	Over and under
11. Felezzük meg a különbséget*	Split the difference
12. Halászat	Fishing
13. Holland aukció	Dutch auction
14. Hubbard mama	The Mother Hubbard
15. Igen, de ...	Yes, but...
16. Igen/nem	Yes/No
17. Jó zsarú - rossz zsarú*	Good cop/bad cop
18. Jófiú - rosszfiú*	Tough guy - nice guy
19. Ki a barátod?	Who's your friend?
20. Limlom	Straw issues
21. Magasra céloz - alacsonyra céloz	Aim high - aim low
22. Menjünk a bíróságra!	See you in court
23. Nem tárgyalható	Off-limits
24. Nem tehetem	No can do
25. Nincs felhatalmazásom	No authority here!
26. Nincs rá mandátumom	The 'mandate' demand
27. Noé bárkája	Noah's Ark
28. Orosz front	Russian Front
29. Összekapcsolás	Linking
30. Özvegyek és árvák	Widows and orphans
31. Perry Mason	Perry Mason
32. Rejtett fenyegetés	Veiled threats
33. Rezeg a penna	Quivering quill
34. Szalámi*	Salami
35. Társak mint ellenfelek	Partners as opposites
36. Udvarias arcátlanság	Polite impertinence

A *-gal jelölteket kivéve a magyar taktika nevek a szerző saját elnevezései vagy fordításai.